

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489114>



137

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/25-2002

ISBN 0-660-62090-1



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



CANADIAN HUMAN RIGHTS COMMISSION
COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE

Canadian Human Rights Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

The Honourable Martin Cauchon, P.C., M.P.
Minister of Justice and Attorney General of Canada

Table of Contents

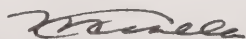
Section 1: The Chief Commissioner's Message	1
Section 2: Executive Summary and Context	3
2.1 Executive Summary	3
2.2 Context	4
Section 3: Performance Accomplishments	7
3.1 Complaints	7
3.1.1 Background	7
3.1.2 Outcomes Achieved	8
3.1.3 Resources	14
3.2 Employment Equity	15
3.2.1 Background	15
3.2.2 Outcomes Achieved	16
3.2.3 Resources	22
3.3 Human Rights Promotion	23
3.3.1 Background	23
3.3.2 Outcomes Achieved	23
3.3.3 Resources	28
3.4 Corporate Services	29
3.4.1 Background	29
3.4.2 Outcomes achieved	29
3.4.3 Resources	31
Annex I: Financial Information	33
Table 1 - Summary of Voted Appropriations	33
Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	34
Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending	35

Section 1: The Chief Commissioner's Message

Having joined the Canadian Human Rights Commission in early August 2002, I have the pleasure of presenting this Performance Report on behalf of my predecessor, since it covers the period April 1, 2001 to March 31, 2002.

I look forward to the many challenges that lie ahead and to reporting to Parliament on the progress made and the results achieved in meeting those challenges. I also look forward to working with the Commissioners and staff of the Commission and with the many stakeholders who take an interest in human rights in Canada and in the application of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.

During the period covered by this report the Commission was composed of Madame Michelle Falardeau-Ramsay, Chief Commissioner, and Commissioners Anne Adams, Yude Henteleff, Robinson Koilpillai, Mary Mac Lennan and Kelly Russ.



Mary M. Gusella
Chief Commissioner

Section 2: Executive Summary and Context

2.1 Executive Summary

The Commission was established almost 25 years ago to support the principle that all individuals should have an opportunity equal with other individuals to make for themselves the lives that they are able and wish to have and to have their needs accommodated, consistent with their duties and obligations as members of society, without being hindered in or prevented from doing so by discriminatory practices based on race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted.

Over the past 12 months, the Commission has made progress in reducing discriminatory barriers to employment and access to services in the federal public service, Crown corporations, and federally regulated businesses. The Commission has also promoted knowledge of human rights across Canada in fulfilment of its mandate.

In the course of the year, the Commission successfully argued the first case before the Tribunal to consider the dissemination of hate messages on the Internet. The Tribunal, in a landmark decision, found that the *Canadian Human Rights Act* applies to communications over the Internet.

Under the *Employment Equity Act*, the Commission also works to end under-representation of women, Aboriginal peoples, members of visible minorities and persons with disabilities in the federal public service and in the workforce of federally regulated private sector employers covered by the Act. The Commission initiated 55 new audits during 2001–2002, bringing the total to 235 compliance audits which covered over 85% of the federal workforce. By March 31, 2002, 78 employers had been found in compliance. Most of these employers achieved compliance without enforcement action by the Commission. Based on extensive consultation with employers, advocacy groups, and unions as well as the results of an independent evaluation of the Commission's Employment Equity Audit program, the Commission submitted a detailed report containing 20 recommendations to the Parliamentary committee reviewing the *Employment Equity Act*.

The Commission continuously looks for ways to serve Canadians more effectively. In the fiscal year 2001–2002 the Commission completed work on 1,575 complaints. Of these, 43% were reviewed by the Commissioners. More than 240 or 15% of complaints were settled at mediation or conciliation stages of the complaints process. In addition, the Commission implemented a number of measures to streamline and improve the

complaints process. This has included the creation of a specialized intake unit, the introduction of pre-investigation mediation, more frequent Commission meetings, and efforts to improve procedures and work tools. The Commission also took measures to address its backlog of complaints and to redesign its automated Complaint Management System (CMS). The Commission is currently reviewing its service standards to ensure continued improvement in the services it provides to Canadians.

In June 2000, the Canadian Human Rights Act Review Panel submitted a report to the Minister of Justice which contained a number of recommendations related to the complaints process. Although the government has not yet responded to the report, the Commission has started to rethink its approach to complaints, and will present proposals to the Minister of Justice in the upcoming fiscal year.

2.2 Context

The Commission serves a very different population today than when it was established in 1978. Canadians are not only ethnically and religiously more diverse, we are older. The aging of the population raises questions about employment opportunities, mandatory retirement, and access to services. While medical developments have increased the length and quality of life for many and especially those with disabilities, other developments, such as new reproductive technologies and genetic testing, raise complex human rights issues.

Human rights commissions in Canada are changing the way they address issues of discrimination. Individual complaints are still an important part of their work and they constantly strive to improve their service in this area. They also work to prevent discrimination by developing codes of practices, regulations and policies. At the same time, commissions are adopting new approaches, such as public inquiries, to address broad systemic issues. In all areas of government, new technologies, such as the Internet, have made communication easier while at the same time increasing the pressure to consult interested parties when developing policies. Commissions are challenged to find economical ways to consult their stakeholders, many of whom are poor and do not have access to the Internet.

One of this Commission's challenges is to identify concerns about proposed changes to legislation, policies or procedures. We must not simply look for obvious human rights violations, such as exclusion of persons over a certain age from a program, but rather conduct human rights impact analyses to identify effects which are not obvious at first glance. For example, apparently neutral changes to screening practices by Canada Customs may have a disproportionate effect on members of visible minorities.

Increasingly Canadians are looking at their rights at home and the promotion of human rights abroad. The Canadian government is pressing emerging democracies throughout the world to protect the human rights of their citizens. To do so, these countries need to create a national human rights institution. In light of our experience and knowledge, the Commission is frequently asked by the Department of Foreign Affairs and International Trade or the Canadian International Development Agency to provide assistance to these countries.

Section 3: Performance Accomplishments

3.1 Complaints

3.1.1 BACKGROUND

The *Canadian Human Rights Act* prohibits discrimination in employment and the provision of services in the federal sector on eleven grounds: race, colour, national or ethnic origin, religion, age, sex, sexual orientation, marital status, family status, disability, and conviction for which a pardon has been granted. This also includes complaints of wage discrimination on the ground of sex, as pay equity is a fundamental human right and is covered by the *Act*. People who believe they have been discriminated against can file a complaint with the Commission.

The Commission is required by the *Act* to deal with every complaint it receives. Each signed complaint is placed before the Commissioners for a decision, some more than once. The Commissioners may exercise discretion under section 41 of the *Act* to determine whether or not certain complaints should be dealt with, based upon factors such as the availability of another redress procedure, jurisdiction and timeliness. They decide whether to approve a settlement reached by the parties in mediation or conciliation or to authorize the withdrawal of a complaint. Following an investigation, they consider the facts of the case revealed by the investigator's report and submissions by the parties and decide whether to dismiss the complaint, refer it to conciliation or send it to the Tribunal. The Commission and the Tribunal are independent bodies established by the *Act* with different roles to play in the treatment of complaints.

The Commission's functions under the *Act* are multi-faceted and, from its inception, it has attempted to fulfil its statutory duties with limited resources.

In June 2000, the Canadian Human Rights Act Review Panel submitted a report to the Minister of Justice that included a number of recommendations for the complaint process. Although the government response to the report has not yet been released, the Commission has started to rethink its approach to complaints, and will present proposals to the Minister of Justice in the upcoming year.

The Commission has recommended changes to the complaints-based system for pay equity. In February 2001, the Commission submitted a special report to Parliament, *Pay Equity—A Time for Action*. In June 2001, the government appointed a Pay Equity Task Force to review the pay equity provisions of the *Act* (section 11 and related guidelines). The Commission has been following closely the progress of the task force and staff have

met with them to present and discuss the Commission's employment equity audit and pay equity complaints processes. The report of the task force is expected in Spring 2003.

3.1.2 OUTCOMES ACHIEVED

The Commission's objective is to provide recourse to individual victims of discrimination and bring about changes to policies and practices which may have a discriminatory impact on groups of people. Our commitment is to deal with complaints in a manner that is transparent, timely and fair.

3.1.2.1 Dealing with Complaints of Discrimination

In the fiscal year 2001–2002, the Commission received 1,343¹ potential complaints of discrimination and completed work on 1,575. Since its inception, the Commission has received more complaints than it was equipped to process, with the result that a backlog developed. At the end of March 2002 there was a backlog of approximately 800 active cases within the Complaints process.

Inquiries and Intake Services Each year, the Commission responds to over 40,000 inquiries received from the public by mail, telephone or personal visit to headquarters in Ottawa or one of the six regional offices in Halifax, Montreal, Toronto, Winnipeg, Edmonton, Vancouver. An increasing number of Canadians are contacting the Commission by e-mail. Some seek information only. Many inquiries concern issues that are beyond the Commission's jurisdiction; in these cases, staff suggest other agencies that might help.

Inquiries which appear to fall within the Commission's jurisdiction are referred to the Intake Unit. An intake officer gathers additional information and determines whether the allegations constitute a *prima facie* complaint of discrimination under the *Act*. Of the 1,343 potential complaints referred to the Intake Unit in 2001–2002, 54 % were closed after preliminary analysis before a complaint form was signed. The other 46% resulted in signed complaints. A small number of these were closed by the Commission through the exercise of its discretion under section 41(1) of the *Act*. The remaining cases were referred to mediation or investigation.

Mediation Services Pre-investigation mediation provides an opportunity to resolve complaints early in the process. Commission mediators ensure that settlements address

¹ This figure includes the lead case in a group of 998 complaints filed in relation to the Atlantic Groundfish Strategy. This government program was established to provide alternatives to work in the Newfoundland fisheries. The complaints allege age discrimination in relation to the program's eligibility requirements for early retirement.

not only the parties' personal objectives, but also any policy or procedural changes necessary to address the broader public interest.

The Commission has sufficient resources to deal with about 550 case referrals to mediation each year. Of these, mediators are expected to carry out 320 mediations and to settle approximately 200 cases each year.

In 2001–2002, mediation was offered to the parties in 485 cases and accepted in about half of those cases. Of 235 mediations completed last year, 156 or 66% resulted in a settlement. The shortfall was caused by delays in staffing the vacant two mediators positions in the unit.

Investigation Services Complaints that are not settled in mediation are referred to investigation. An investigator gathers evidence related to the complaint and prepares a report analysing the evidence and recommending a decision to the Commissioners. The Commission has enough investigators to complete approximately 400 cases per year. In 2001–2002 the Commission exceeded this target, completing investigations in 577 complaints. This is due mainly to the use of permanent and contracting resources, and the re-allocation of resources within the Commission.

Conciliation Services Every investigation report is placed before the Commissioners for a decision. If the Commissioners decide that the evidence gathered supports the allegations in the complaint, they may refer the parties to conciliation, giving them another opportunity to resolve the matter without going before the Tribunal. The parties can agree to remedies such as an apology, training, lost wages, expenses, and financial compensation for pain and suffering. If a discriminatory policy is implicated, the remedy might include changes to the policy or new procedures. Conciliators ensure that any settlement addresses the public interest.

The Commission has resources to deal with 150 complaints in conciliation, and conciliators are expected to settle half of these. During 2001–2002, conciliation staff exceeded their target, completing 171 conciliations, of which half settled. Of the 86 complaints that did not settle, 55 were referred to the Canadian Human Rights Tribunal and 31 were dismissed.

Complaint Outcomes In fiscal year 2001–2002, the Commission completed work on 1,575 complaints. These included complaints that were discontinued before a complaint form was signed, as well as signed complaints that required a decision by the Commissioners. The outcomes of the Commission's work on complaints is shown in Table 1.

Table 1 Complaint Outcomes in 2001–2002

Number	%	Outcome
45	3	cases were not dealt with by the Commission (pursuant to section 41) because they were filed more than one year after the alleged act of discrimination, or because the complainant was asked to pursue another redress mechanism first.
251	16	cases were settled during mediation, investigation or conciliation
80	5	cases were referred to the Canadian Human Rights Tribunal for a hearing
295	19	cases were dismissed because evidence was lacking, the matters were outside the Commission's jurisdiction, or the complainants withdrew or abandoned their complaints.
Subtotal 671	43	Final decisions by the Members of the Commission
904	57	cases were discontinued by the complainant before a complaint was signed. These files were administratively closed without a decision by Members of the Commission.
Total 1575	100	Complaint files completed in 2001–2002

3.1.2.2 Dealing with Pay Equity Complaints

Pay equity relates to the principle of equal pay for work of equal value. Though relatively few in number, pay equity cases can affect many employees and involve potential retroactive pay and wage adjustments totalling millions of dollars. Investigations are complex, requiring extensive analysis and discussion with employees, the bargaining agents that represent them, and the employers. Moreover, once investigated, these complaints are frequently the subject of prolonged litigation.

Intake Services An intake is the initial phase in the complaint process where a situation has been identified that may warrant a formal complaint. Approximately one third of pay equity intakes become formal complaints. Since 1999–2000 the number of intakes alleging wage discrimination between employees performing predominantly male and female work has tripled. During fiscal year 2001–2002, the Commission received 34 pay equity intakes.

Pay Equity Investigation Services The Commission continued its investigation of complaints against a number of federally-regulated employers, including telecommunications companies, federal government employers not covered by the 1999

pay equity settlement between the Public Service Alliance of Canada and the Treasury Board of Canada, and some smaller private sector employers. At the end of the fiscal year, the Commission had 37 open pay equity complaints.

At the end of March 2002 the Commission was awaiting a decision by the Federal Court in *Canadian Union of Public Employees (Airline Division) v. Canadian International Airlines Ltd.* on the interpretation of the definition of establishment before proceeding with 23 individual complaints currently in abeyance. The Commission had also postponed the investigation of a 1984 complaint filed by PSAC against Treasury Board alleging discrimination on the ground of sex in the job evaluation system used by Treasury Board to evaluate work in the female-predominant Clerical & Regulatory occupational category relative to the male-predominant Programme Administration category. At the end of the 2001–2002 fiscal year, the Commission was still anticipating that Treasury Board would implement its Universal Classification Standard (UCS), which was meant to address the 1984 complaint. As a result of Treasury Board's recent decision with respect to UCS, the Commission will review its approach to the investigation of the 1984 complaint.

3.1.2.3 Litigation

The Legal Services Branch provides legal advice to the office of the Chief Commissioner, Commission members and the Secretary General, and to all branches of the Commission.

Legal Services Branch represents the Commission in cases referred to the Canadian Human Rights Tribunal. The average number of hearing days for discrimination cases remains relatively stable at ten. Pay equity cases typically consume hundreds of hearing days.

During fiscal year 2001–2002, the Commission continued to litigate three major pay equity complaints (*Communication, Energy and Paperworkers' Union and Groupe Femmes d'Action v. Bell Canada*, *PSAC v. Government of the Northwest Territories*, and *PSAC v. Canada Post Corporation*), each more than ten years old. A November 2000 decision by the Federal Court in the Bell Canada case found that the Canadian Human Rights Tribunal is not fully independent of the Commission. This decision, which led to a temporary suspension of many tribunal hearings, was subsequently reversed by the Federal Court of Appeal and hearings have resumed. However, in late 2001 the Supreme Court of Canada granted Bell Canada leave to appeal the Federal Court of Appeal decision. This case is extremely important to the Commission as it calls into question its ability to issue guidelines setting out the extent and the manner in which provisions of the *Act* apply in a class of cases. The Commission has issued pay equity guidelines interpreting section 11 of the *Act*, which have been important for determining the nature and extent of any wage gaps.

The Commission had some notable successes before the Canadian Human Rights Tribunal and the courts in fiscal year 2001–2002. The Commission's *Legal Report*, available on our website at www.chrc-ccdp.ca gives information on all the cases and their impact on Canadians. Only a few are highlighted here.

In a landmark decision, the Canadian Human Rights Tribunal held in *Citron v. Zundel* that a website controlled by Mr. Zundel constituted the transmission of hate messages within the meaning of section 13 of the *Canadian Human Rights Act*. The Tribunal hearing lasted more than four years and included 55 hearing days, five intervenors and several judicial reviews by the Federal Court. This was the first time that a Canadian Human Rights Tribunal interpreted section 13 as applicable to the Internet. The section has since been amended to state expressly that communications via the Internet which expose individuals to hatred or contempt are covered by the *Act*.

In *Vaid v. House of Commons*, the Federal Court Trial Division held that parliamentary privilege does not oust the application of the *Canadian Human Rights Act* to employees of the House of Commons. This decision has been appealed to the Federal Court of Appeal.

In *Irvine v. Canadian Armed Forces*, the Canadian Human Rights Tribunal held that the *Meiorin* decision applies to actions that predate that decision. The *Meiorin* case, decided by the Supreme Court of Canada in September 1999, changed the approach to defences in complaints of discrimination and established a new test to determine whether a *bona fide* occupational requirement exists. In *Irvine*, the Tribunal also held that the Canadian Armed Forces must accommodate individuals including in its application of the principle of universality of service.

In *Kavanagh v. Attorney General of Canada*, the Tribunal found that the policy of Correctional Services Canada (CSC) to prohibit access to sex reassignment surgery for incarcerated individuals is discriminatory and without *bona fide* justification. The Tribunal did find, however, that CSC had established a *bona fide* justification for placing pre-operative transsexuals in an institution corresponding to their biological rather than their target sex. CSC successfully argued that it would be an undue hardship to house pre-operative male to female transsexuals in women's prisons.

After a long judicial history, the 1992 complaint, *Chopra v. National Health and Welfare*, was decided by the Tribunal in favour of Dr. Chopra. The issue of the appropriate remedy remains outstanding. If the parties are unable to come to an agreement, they will have to return to the Tribunal for further adjudication.

In the *Pieters* case, a settlement agreement was reached between the complainant and the respondent, Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) which impacts on the treatment of visible minorities at Canadian ports of entry. Mr. Pieters alleged that CCRA discriminated against him when he was returning by train from a trip to New York City.

Passengers on the train including Mr. Pieters were orally examined by Customs officers at Fort Erie, Ontario. Mr. Pieters alleged that unlike Caucasian passengers, he was asked questions about his citizenship status and his purchases and that his bags were searched. He alleged that when he objected to this behaviour believing it to be discriminatory, a Customs officer made a slur to him that he perceived to be racist.

Through the years, the Commission has received a number of complaints by visible minorities alleging that they have been unfairly singled out for secondary searches at Canadian ports of entry. However, such allegations are very difficult to confirm in light of the fact that the CCRA has not collected information with respect to the race, colour, national or ethnic origin of individuals subject to such searches. In settling the Pieters case, CCRA has agreed, among other things, to work with the Commission to develop and implement a special pilot project which will generate statistical information (race, colour, national/ethnic origin, and gender) on individuals entering the country who are referred to secondary examination, analyse the data and make appropriate recommendations.

The Commission is proud of the fact that of the eighty (80) complaints referred to the Canadian Human Rights Tribunal in fiscal year 2001-2002, fifty (50) or 62% were settled prior to Tribunal inquiry. In all cases, the Commission ensures that the settlements are made in the public interest.

3.1.2.4 Citizen-centred Service Delivery

The Commission continues to find ways to improve its complaints process and work tools in order to provide better service to Canadians.

Service Standards

In April 2001, the Commission introduced service standards, to apply to new complaints, covering every stage of the complaints process. It was originally intended to review the standards after they had been in place for a full year. However, at the end of May 2001 when the results of the Commission's workplace assessment were published it was found that employees had raised a number of concerns about the standards. As a result, a review was undertaken immediately to determine whether the standards were reasonable, given the Commission's current caseload and resources. It is clear that improved service delivery cannot be sustained without a significant reduction of the Commission's complaint backlog.

Eliminating the Backlog

The Commission has been accumulating a backlog of discrimination complaints since its inception in 1978. This backlog is the result of insufficient resources to deal with complaints as they are received and the increased time required to deal with the

increasingly complex complaints being filed with the Commission. Although in recent years the Commission has managed to reduce the size of its caseload through a series of innovations and initiatives, nevertheless the number of active cases remains high and exceeds staff capacity to keep up. At the end of March 2002, the Commission had a backlog of about 800 active cases. In April 2002 Treasury Board approved additional funding to help the Commission clear the backlog over the next four years.

Automated Complaint Management System

The Commission's automated Complaint Management System (CMS), developed in 1995 and the main work tool of complaints officers, is now outdated and unreliable. The Commission received special funding from Treasury Board in April 2002 to redesign CMS and replace the current static system with a work-flow system that will automate key tasks, collect sound complete data, and pave the way for Government On-line. The new system will help officers manage files efficiently, and facilitate the production of management reports.

3.1.3 RESOURCES

The Commission allocated a total of 95 full-time equivalents (FTEs) and \$10,843,400 to handling complaints.

3.2 Employment Equity

3.2.1 BACKGROUND

The 1995 *Employment Equity Act*, which came into force on October 24, 1996, established statutory requirements for federally-regulated employers. The objective of the *Act* is to ensure that members of the four designated groups — women, Aboriginal peoples, persons with disabilities, and visible minorities — are represented in each employer's workforce according to their availability in the Canadian labour market. Employers must take steps to ensure employment decisions are based only on valid qualifications. Employers are required to survey their employees, undertake a workforce analysis to determine if gaps in representation exist, and, where under-representation is found, complete an analysis of those employment systems which may contain barriers for the designated groups. Based on this assessment, an employer must develop a plan to remove barriers, implement positive measures to correct the effects of past exclusion, and establish both hiring and representation goals.

The *Act* mandates the Commission to monitor compliance through audits and take necessary action to ensure employers correct any areas of non-compliance.

The Commission conducts audits for the compliance with 12 statutory requirements using 46 assessment factors. Where areas of non-compliance are found, signed undertakings are negotiated and the implementation of these undertakings is assessed through a follow-up audit. While negotiation and persuasion are the preferred approaches mandated by the *Act*, failure to implement undertakings may result in the Commission issuing a formal direction of work to be done. Continued failure to complete required work may result in a referral to a Tribunal to confirm a direction. An employer may also seek a Tribunal review of a direction.

As of March 31, 2002, the *Act* applied to 477 organizations employing 826,000 workers: 397 federally regulated private sector organizations and Crown corporations with 100 or more employees (this includes banking, communications, transportation, and other industries such as uranium mining, grain companies, and federal museums.); the 65 federal public service departments and agencies for which Treasury Board is the employer; and 15 public-sector separate employers with 100 or more employees (this includes agencies such as Parks Canada, the National Film Board, National Research Council, and the Canada Customs and Revenue Agency).

Four significant contextual developments affect or will affect the Commission's implementation of its enforcement mandate. First, the government issued the required Order-in-Council permitting the Commission to conduct audits of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), Canadian Forces and Canadian Security Intelligence Service

(CSIS). Audits of these large and important organizations, which represent over 125,000 employees, are not likely to begin until 2003-2004.

Second, a legislative review by a Parliamentary Committee of the *Employment Equity Act*, required every five years, began in November 2001 and a report was released in June 2002. The Commission submitted a detailed report and recommendations to the committee based on broad consultations with stakeholders. The Commission will respond as needed to the Committee's report.

Third, new census data on designated group labour market availability will be released early in 2003. As it is expected to reveal some significant changes in previous availability estimates, the Commission will be required to notify employers of the need to adjust workforce analyses, even where an audit has already found compliance with this statutory requirement.

Fourth, the Commission contracted with Consulting and Audit Canada to undertake an evaluation study of its Employment Equity Audit Program. The results of the evaluation will be delivered to the Commission by September 2002. The Commission will develop an action plan to address the recommendations presented in the evaluation report and the findings of the Parliamentary Committee.

The risks to Canadian society and the economy of not achieving equitable representation based on barrier free employment systems are several. Primary social objectives on equity, articulated in the *Charter of Rights and Freedoms*, the *Canadian Human Rights Act* and government pronouncements, will not be achieved until equity is reached in the labour market. Continued discrimination distorts the labour market, under-utilizes available skills and competencies, and increases the costs of social programming, all of which undermines Canada's competitive advantage in the global economy. Many major business leaders, such as those in the banking sector, share this view.

3.2.2 OUTCOMES ACHIEVED

3.2.2.1 Employment Equity Reports

For fiscal year 2001–2002, the Commission planned to:

- review the annual Employment Equity Report of employers that have been found in compliance, within three months of receipt to ensure that reasonable progress on closing the gaps is being achieved.
- contact employers demonstrating a lack of reasonable progress within six months of the completion of the initial assessment of their Employment Equity Report for a review of the situation and an assessment as to whether or not the compliance audit should be re-opened.

Performance Assessment

The low level of compliance at the time of most initial audits and the time it has taken employers to reach full compliance delayed the implementation of the monitoring phase. While it is possible to establish that there remain significant areas of under-representation within the federal workforce, specific areas of under-representation are determined only when an employer has compared its levels of representation with appropriate labour market availability standards. To properly measure the program's impact, one must compare, over time, the success of employers in compliance with the *Act* in making reasonable progress in closing gaps in representation.

By the end of March 2002, there were only 78 employers in compliance. This group of employers will enable the Commission to conduct an initial assessment only when employer's reports for 2001 are received in Fall 2002. This assessment will cover the calendar year 2001 for the private sector and the fiscal year 2001–2002 for the public sector. In anticipation of this requirement the Commission has put in place a monitoring program capable of undertaking the necessary analysis.

3.2.2.2 Initial and Follow-up Auditing of Employers

The Commission's planned results measure relates to the employers who will have employment systems in place to allow them to become more representative and to achieve higher representation of the four designated groups. This is best indicated by the number of employers audited and found in compliance with all the requirements of the *Employment Equity Act*.

For fiscal year 2001–2002, the Commission planned to:

- initiate in the order of 80 new audits, bringing total completed audits to approximately 265 employers. From previous experience, it was anticipated that approximately 110 would be in compliance and the assessment of reasonable progress would be underway on these employers.
- initiate follow-up audits by the stipulated deadline date for those employers required to sign undertakings following initial cycle.
- complete 80% of audits initiated in a given year within the compliance audit standard of 9–11 months for an initial audit and 7–12 months for a follow-up audit. Auditors will complete ten full audit equivalents per year and supervisors will complete four.

During the fiscal year 2001–2002, 55 new audits were initiated bringing the total to 235. Of those, 78 were found in compliance (an additional 20 audits were cancelled at various stages prior to a compliance report because of a substantial change in the status of the employer, i.e. it ceased to exist, fell below 100 employees, or merged with another employer).

When audits began in October 1997, the Commission's goal was to undertake audits of all employers, 412 at that time, within a first audit cycle of five years. In terms of the performance measure outlined above, it was expected that most employers would be in or near compliance at an initial audit, that is they would have in place or almost in place, employment systems and action plans that would result in reasonable progress in closing any gaps.

The limited number of employers in or near compliance at the end of an initial audit, the extra work required when extensions are given, as well as the time required to issue a direction and verify subsequent compliance have severely taxed the Commission's resources. The increase in the number of employers in or near compliance with only a few statutory requirements at the time of an initial audit continues to be marginal. Other than some major employers, many employers continue to wait for the Commission to commence an audit before responding substantively to the *Act's* requirements.

The total number of audits the Commission has initiated, including initial, follow-up and post-Direction audits, has reached almost 400, a number consistent with the total originally projected. Had more employers been at or near compliance at the time of an initial audit, the Commission's original objective of initiating an audit with all employers under the *Act* would have been met by the end of five years of auditing.

As reported last year, a strategy of targeting larger employers during years two to four of the audit program has resulted in approximately 85% of the federal labour force under the *Act* being under audit (99.1% of public sector departments and agencies, 94.7% of separate agencies, and 80.9% of private sector employers). This includes the new private sector employers identified last year by Human Resources Development Canada who will be eligible for audits only starting this year.

In last year's performance report, the Commission projected that 110 employers would reach compliance by March 31, 2002, i.e. have barrier free employment systems and action plans capable of achieving reasonable progress. In fact, only 78 employers were in compliance by that date. In part, the shortfall is accounted for by nine employers which received a Commission Direction after a follow-up audit and three that were referred to a Tribunal following a post-direction audit. By the end of fiscal year 2002–2003, it is projected that 120 employers will be in compliance.

3.2.2.3 Initiation of Follow-up Audits

During fiscal year 2001–2002 all follow-up audits began on schedule.

3.2.2.4 Compliance Audit Standards

Based on the evaluation study of the Employment Equity Audit Program conducted by Consulting and Audit Canada, for the period October 1997 to November 2001, 44% of first phase audits met the standard with the average audit lasting 13 months; 40% of follow-up audits met an 11-month (rather than 12-month) standard for a follow-up audit with the average lasting 14 months. While the lack of initial compliance with many of the legislative standards contributed to delays with initial audits, most of the delays with follow-up audits resulted from a requirement to accord most employers an additional three-month extension during the follow-up audit in order to complete work required for compliance. It should also be noted that the Commission was concentrating on the larger employers in all sectors.

Based on a total of 390 closed audits (initial, follow-up, audit following direction, and cancelled weighted by 50%) and 41.8 total auditor equivalents over the last four years, each auditor has completed 7.2 audits per year. This does not include, however, work done on audits in fiscal year 2001–2002 which are not yet closed. The shortfall is due to a combination of several factors. As outlined earlier, the Commission focussed its audits on large employers, including all government departments with over 100 employees. These audits are complex and require more time and resources. In addition, rates of compliance have been low, and the majority of employers require extensions. It is expected that the situation will resolve itself once the more complex audits have been closed.

Table 2 - Status of Employment Equity Audits at March 31, 2002

INITIAL AUDITS	Private Sector	Public Sector	Separate Agencies	TOTAL
Initial Audits begun	178	48	9	235
Cancelled (no report)	10	0	0	10
Reports Issued	148	44	3	195
In compliance	3	5	0	8
Follow-ups required	145	39	3	187
FOLLOW-UP AUDITS				
Follow-ups Initiated	95	28	2	125
Cancelled (no report)	10	0	0	10
In compliance	49	12	2	63
Directions Issued	18	4	0	22
In compliance following a Direction	6	1	0	7
Tribunals	5	2	0	7
TOTAL IN COMPLIANCE	58	18	2	78

Initial audits Since the first audits were launched in October 1997, the Commission has begun 235 initial audits and issued 195 reports. Only eight resulted in a finding of compliance while 187 have signed undertakings designed to bring them into compliance within a specified time period, never more than one year. Ten audits were cancelled without a report because of a change in status of the employer, i.e. ceased to exist because of closing or merger, or fell below 100 employees.

Follow-up audits As of March 31, 2002, 125 follow-up audits have been initiated, 63 had been completed with a finding of compliance by March 31, 2002. Most of these employers, however, required extensions of up to three months to complete the work, a finding that was also reported in the last report. Ten follow-up audits were cancelled without a report because of a change in status of the employer.

Post-direction audits If employers fail to implement their undertakings and the remaining work cannot be completed with a short extension, the Commission may issue a formal Direction of work to be completed by a specified date. By the end of the performance period under review, 20 such directions had been issued (two directions were issued for other reasons). As of March 31, 2002, seven post-Direction audits had resulted in a finding of compliance and four had resulted in the Commission referring to the Tribunal (in four cases, employers had sought a Tribunal review of a Direction. One withdrew but was subsequently sent to Tribunal by the Commission). No hearings by these Tribunals have yet been held.

Cancelled-Weighted by 50% Audits underway which were subsequently cancelled were counted as a half audit completed. This is based on the conclusion that at the time of cancellation some of these audits were at different stages of completion and 50% was considered a reasonable average.

3.2.2.5 Education and Cooperation Programs

For fiscal year 2001–2002, the Commission undertook to ensure:

- employers understand the *Employment Equity Act*, their responsibilities, and the role and responsibilities of the Commission. It will develop and distribute clear resource material and audit guides and provide a minimum of 40 presentations and workshops annually to employers and employment equity public and private consultants.
- a consultation strategy involving employers, unions, and advocacy groups on the impact of the *Employment Equity Act* and the Commission's enforcement program, is developed and implemented. The results of the consultation will inform the legislative review required five years after the *Employment Equity Act* came into effect.

During fiscal year 2001–2002, the Commission exceeded its target by delivering over 45 presentations, training sessions and workshops, primarily to employers and employees actively involved in employers' employment equity initiatives. Based on a survey of employers conducted as part of the evaluation study of the employment equity audit program, 38% of surveyed employers had attended a Commission employment equity workshop or presentation session and 89% found these to be somewhat or very useful. The evaluation also found that 96% had consulted the Commission's *Framework for Compliance Audits under the EE Act* and 87% the *Guide to Employment Systems Review* with 99% and 97%, respectively finding these to be somewhat or very useful. Overall, employers reported that the Commission's information sources were the most useful.

In October 2001, the Commission issued *A Place For All: A Guide To Creating An Inclusive Workplace*, a comprehensive guide for the provision of accommodation and the development of a generic accommodation policy. By March 31, 2002, an arrangement with Human Resources Development Canada (HRDC) had been completed to place the key Chapter 8 of the Commission's employment equity *Compliance Manual* on HRDC's website in order to provide easier access to employers. There is also a link to this information on the Commission's website. This arrangement provides tangible evidence of the strong partnership which exists between HRDC and the Commission in the delivery of the employment equity mandate.

3.2.2.6 Legislative Review

In the Fall of 2001, the Commission completed a discussion paper on recommendations which the Commission was considering making to the Legislative Committee reviewing the *Act*. During January and February 2002, we held extensive consultations with employer groups, labour organizations, and advocacy groups and non-governmental organisations (NGO) representing or providing employment services for the four designated groups. This discussion paper was also placed on the Commission's website with an invitation to provide comments.

Based on the results of this consultation process, the Commission had completed by March 31, 2002 its report, *Legislative Review of the Employment Equity Act: Report and Recommendations to the House of Commons Standing Committee on Human Resources Development and the Status of Persons with Disabilities*. This document contained 20 recommendations approved by the Commission. In addition, prior to March 31, 2002, Commission representatives appeared twice before the Legislative Committee to brief members on the Commission's compliance process.

3.2.3 RESOURCES

The Commission allocated a total of 34 full-time equivalents (FTEs) and \$2,542,700 to *Employment Equity Act* enforcement.

3.3 Human Rights Promotion

3.3.1 BACKGROUND

The Commission has a legislated mandate to develop and conduct research and promote public understanding of human rights principles and the role of the Commission. The Commission also provides advice on human rights policies, procedures and practices to federal government departments and agencies, and civil society. By helping to change public attitudes towards human rights, the Commission contributes to a reduction in discriminatory practices in the workplace and in the provision of services to Canadians.

The Commission also supports international efforts to promote and protect human rights by providing assistance and advice to other national human rights institutions abroad, and supporting the development of an international network of national institutions. Further, it monitors international human rights developments with a view to ensuring Canada respects its international human rights obligations.

At its Fall 2001 strategic planning session the Commission identified disability and race as top priorities for fiscal year 2002–2003. A promotion plan was developed seeking to provide a framework for the Commission's promotion and communications activities.

Human rights promotion is undertaken in headquarters and the regions with very limited resources. The successes are largely the result of the staff commitment and partnerships rather than appropriately funded programs and systems.

3.3.2 OUTCOMES ACHIEVED

The Commission maintains contact with the media and seeks other opportunities to reach Canadians on human rights issues. However, outcome measurement of promotion and education activities (e.g. surveys and focus groups) are often difficult and costly particularly given the relatively low reference levels. The Commission continues to follow its Strategic Communications Plan, focussing its promotional efforts on three core activities: delivering the human rights message to targeted audiences, participating in outreach activities, and developing and disseminating information including training sessions for federally regulated employers and service providers.

The Commission also actively promotes human rights-related policy work both within and outside Canada. It prepares publications, submissions, and consultation documents; advises committees and working groups; and provides research and policy advice to foreign and domestic organisations.

3.3.2.1 The Strategic Communications Plan

Delivering the Human Rights Message

In fiscal year 2001–2002, the Chief Commissioner and Commission senior managers met with federal elected officials and senior business and government officials to discuss human rights issues. One of the most significant issues in the last year from the Commission's perspective was the passage of the *Anti-terrorism Act*. The Chief Commissioner expressed her concerns before the House of Commons Standing Committee on Justice and also wrote to the Minister of Justice and issued a public statement.

In the Fall of 2001, the Chief Commissioner appeared before the Senate to speak about the Commission's role and mandate. In November the Chief Commissioner appeared before the Senate Committee on Human Rights to suggest ways the Government might implement its international human rights obligations within Canada.

Outreach Opportunities

To increase awareness of human rights, the Commission participated in and co-sponsored a number of human rights events across Canada. It conducted over 100 sessions and workshops across the country in collaboration with employers, unions, the Public Service Commission, training centres, and schools to inform employers, employees and students of human rights issues and the need for an inclusive and representative workforce. For example, in British Columbia, Commission staff participated in a joint committee with the BC Human Rights Commission and Ministry of Education to award grants to schools throughout the province to undertake local human rights projects. In Alberta, the Commission and the John Humphrey Centre for Peace and Human Rights organized recreational activities throughout the summer in which close to 1,000 young people gained an increased understanding of human rights and conflict resolution.

The Commission also participated in events marking special human rights issues and features such as: National Access Awareness Week (May); National Aboriginal Day (June); International Day of the World's Indigenous Peoples (August); International Day for Eradication of Poverty (October); National Day of Remembrance / Violence against Women, International Day for Disabled Persons, and the International Human Rights Day (December); International Women's Week and Elimination of Racial Discrimination (March).

Development and Dissemination of Information

Employers The Commission issued two new publications designed to help federally-regulated employers and service providers understand and fulfil their responsibilities

under human rights legislation. *A Place for All: A Guide to Creating an Inclusive Workplace*, mentioned earlier, offers a model policy and procedures for workplace accommodation. *The Anti-discrimination Casebook*, conceived as a contribution to the World Conference against Racism, Racial Discrimination, Xenophobia and Related Intolerance, describes the types of complaints, recourse, and remedies available to deal with discrimination on the grounds of race, colour, and national or ethnic origin. It will help employers and service providers recognize and address discriminatory behaviour.

Media The Commission's activities were reported in the media, particularly with respect to decisions relating to its human rights complaints. It issued 32 news releases in the reporting period, most of them highlighting decisions by the Tribunals and Courts. The Commission also commented on Government policy, most notably the federal government's decisions to broaden the hate propaganda law and to introduce anti-terrorism legislation.

Government of Canada On-line

The Commission is committed to providing comprehensive and integrated on-line services to Canadians who wish access to information and services at their convenience regardless of where they live or work. In fiscal year 2001–2002, the Commission began to investigate the requirements for improved and universal on-line service delivery of core programs and their associated costs. Progress is contingent upon being given additional resources for this Government initiative. In the meantime, the Commission continues to develop its website as a tool for promoting human rights values to Canadians.

Developing Partnerships

The Commission actively seeks and develops partnerships with various groups and organizations to provide advice on human rights issues and to address issues of mutual concern. Following are examples of activities of the Commission in fiscal year 2001–2002.

The Commission continued to work with the association of provincial and territorial human rights commissions to strengthen respect throughout Canada for human rights through the Canadian Association of Statutory Human Rights Agencies (CASHRA). The Commission worked with CASHRA to compare policy developments and increase the effectiveness of human rights institutions in dealing with common concerns such as racism and economic, social and cultural rights. The Commission is actively involved with CASHRA'S Public Education Partners (PEP). Over the past year, PEP has developed an inventory of all public education and awareness programs in federal, provincial and territorial human rights commissions. The inventory will be used to identify gaps in public education tools in the area of human rights, and potential areas in which human rights commissions may pool their resources.

The Commission worked in partnership with representatives from the Canadian Transportation Agency (CTA) to address issues of mutual concern and to coordinate areas of overlapping jurisdiction such as the investigation of complaints regarding barriers to the mobility of travellers with disabilities. As a member of CTA's Accessibility Advisory Committee, the Commission participated in the Agency's ongoing development of regulations, codes of practices and industry guidelines on accessible national transportation systems. The Commission was a member of the Transport Minister's Advisory Committee which provided advice to the Minister on issues of concern to travellers with disabilities, as well as giving input into codes of practice and regulations.

Employees of the Canadian Human Rights Commission sat on various committees and working groups set up under the Federal Disability Agenda, including the Assistant Deputy Ministers' Steering Committee and Interdepartmental Working Group on Accountability's Sub-committee on Access and the Inclusion Lens Working Group. These groups oversaw the creation of the First Federal Report on Disability, to enhance employability of people with disabilities and remove barriers to participation. By order of the Tribunal in the case of *Nancy Green v. Public Service Commission, Treasury Board Secretariat and Human Resources Development*, the Canadian Human Rights Commission has been working with these organizations through an interdepartmental working group to create an education and training program for all public servants concerning accommodation of persons with learning disabilities.

The Commission is a member of the federal Interdepartmental Committee (IDC) on Public Education, which promotes the benefits of diversity throughout the country and ensures consistency in messaging across government departments. The Commission has been working with the IDC in the development of criteria for funding public education and awareness projects in support of social cohesion, respect and diversity.

The Commission also participated in the Partnership for International Cooperation under the leadership of Canadian Centre for Management Development (CCMD) to enhance the coordination and cooperation among international programs of other government departments. Partnerships were also developed with civil society including consultations on issues involving federally sentenced women, drug testing, accommodation and disability.

3.3.2.2 Policy Initiatives

The Commission published the *Anti-Discrimination Casebook* to provide examples of what employers should do to fulfil their responsibilities under the Canadian Human Rights Act. The Commission also launched *A Guide to Accommodation in the Workplace* and delivered a number of training sessions on the Guide to help employers create their own workplace accommodation policies and procedures. The first phase of the

Commission's public consultations on the aboriginal preference policy was completed as were the consultations on the drug and alcohol testing policy. Both policies will be released in fiscal year 2002–2003.

The Commission began working on a study to examine systemic human rights issues facing federally-sentenced women prisoners, consulting over sixty representatives from government, non-governmental and inmate organisations. Work will continue throughout fiscal year 2002–2003.

The Commission continued to prepare for Government action on the report of the Canadian Human Rights Act Review Panel released in June 2000. Internal research reports were completed on the merits of the Review Panel proposals, including the use of public inquiries, internal human rights responsibility systems and comparative analysis of the procedures in place in other human rights commissions.

In order to ensure rapid response to questions arising from formal complaints and the human rights issues raised by proposed government legislation, procedures and policies, the Commission prepared a demographic study of emerging human rights trends in Canada and an environmental scan of key human rights issues. One response to an emerging issue was the submission made by the Commission to the Parliamentary Committee studying Bill C-36, the Anti-Terrorism Bill, in which the Commission emphasized the importance of not compromising human rights in the interest of dealing with the threat of terrorism.

Supporting and Strengthening National Human Rights Institutions Abroad (International Program)

The Commission's central goal in its international activities is to establish links of mutual support among national human rights institutions. It works at the international level through the United Nations, the Network of National Human Rights Institutions of the Americas and the Francophonie and at the bilateral level through assistance to other commissions. Usually these initiatives are undertaken at the request of and with funding provided by the Department of Foreign Affairs and International Trade or the Canadian International Development Agency.

In fiscal year 2001–2002, the Commission continued to play a leading role within the International Coordinating Committee (ICC) of National Human Rights Institutions, as well as within the ICC Accreditation Sub-Committee to ensure that national human rights institutions conform to accepted international standards of independence and impartiality. The Commission, as the regional representative to the Sub-Committee, successfully presented the candidature of national human rights institutions of Ecuador, Guatemala, and Venezuela who have now become members of the ICC.

The Commission participated in the World Conference Against Racism, Racial Discrimination, Xenophobia and Related Intolerance held in South Africa in the Fall of 2001 and chaired the negotiation of the Statement of National Human Rights Institutions.

The first General Assembly of the Network of National Human Rights Institutions of the Americas was held in March 2002 followed by a conference on the work of National Institutions of the hemisphere in protecting the rights of indigenous peoples. The Canadian Human Rights Commission was elected Chair of the first General Assembly and will work closely with the National Human Rights Commission of Mexico and other members to further the work of the Network.

The Commission used the establishment of the Network of National Human Rights Institutions of the Americas to enhance bilateral cooperation with the human rights institutions of Mexico, Bolivia, Peru and will consolidate the Network so as to exchange information, assist with staff training, undertake joint projects, hold regional meetings and seminars and share best practices with human rights institutions of the hemisphere.

Since August 1996, the Commission has been working with the Indonesian National Human Rights Commission to improve the capacity of the Indonesian Commission to carry out research, investigation, and protection of human rights and to promote human rights and awareness. In fiscal year 2001–2002, the project included development and delivery of a human rights education plan and public campaign and a visit by senior officer of the Commission to Indonesia to help develop management capacity.

The Commission renewed its bilateral project with the Indian National Human Rights Commission (INHRC) including visits to India by Commission officers in the Fall 2001 and implementation of the first phase of the project focussing on the rights of persons with disabilities. The Commission also initiated a technical cooperation project with the Nepalese National Human Rights Commission (NNHRC), including an inception mission and design of a project focussing on complaint and monitoring processes to be implemented starting in 2002–2003.

The Commission hosted internships and received a large number of visiting delegations from Russia, Nigeria, Tunisia, Uganda, Portugal, Rwanda, Bulgaria, Israel, Czech Republic, Japan, Ethiopia, Indonesia, China, the European Commission, Madagascar and others.

3.3.3 RESOURCES

The Commission allocated 27 full-time equivalents (FTEs) and \$3,319,200 to human rights promotion.

3.4 Corporate Services

3.4.1 BACKGROUND

Corporate Services includes services in the areas of human resources, finance, strategic and operational planning, audit and evaluation, assets management, information technology, and information management, including the Commission's specialized library. The objective is to nurture the vision for the Commission's statutory mandate and facilitate the realization of that vision by providing the advice, tools, and processes necessary.

3.4.2 OUTCOMES ACHIEVED

In fiscal year 2001–2002 the Canadian Human Rights Commission contributed to meeting commitments outlined in the Treasury Board document *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*.

3.4.2.1 Corporate Services

New Funding

A business case submitted to the Treasury Board Secretariat resulted in additional special purpose funding in the order of \$11.8 M over 4 years. These funds will be applied to development of an enhanced case management and employment equity audit tracking systems; reduction of the complaints caseload; and expansion of the Commission's legal capacity to handle the cases being referred to the Canadian Human Rights Tribunal.

Modern Comptrollership

Financial Information Strategy (FIS) The Commission has fully implemented its FIS, developed related financial policies and procedures, and provided appropriate training to staff. Numerous reports are produced annually to satisfy expanded FIS reporting requirements. In addition, the Commission participates in a cluster group of eight small agencies which pools resources and shares decision making with respect to future system enhancements.

Enhanced Planning and Reporting In fiscal year 2001–2002 the Commission strengthened its strategic and operational planning and reporting process as a cornerstone of strengthened accountability. The process includes the identification of policy priorities and the alignment of operational plans and budgets to best address those.

Internal Audit and Evaluation The Commission continued to implement its Audit and Evaluation Plan. The Commission completed an evaluation of the employment equity audit program. The methodology included a first-ever survey of employers, interviews with various stakeholders and a review of the documentation. The Commission used the results of the evaluation in preparation of its submission to the House of Commons Standing Committee on Human Resources Development and Status of Persons With Disabilities, which conducted a legislative review of the *Employment Equity Act*.

Security Enhancements

As a result of the September 11, 2001 tragedy, the Commission undertook some early investments in security enhancements and completed a comprehensive threat and risk assessment of headquarters and regional offices. Recommendations will be implemented this year. Training was provided in emergency procedures, mail handling, and dealing with potential violence in the workplace.

3.4.2.2 Human Resources

Work Place Assessment

In response to a workplace assessment which was completed and shared with all staff at the beginning of the reporting period, an action plan was developed and agreed to jointly by executive and staff representatives. By March 31, 2002, all elements in the action plan have been addressed or were in the process of being addressed. A Workplace Advisory Council provides a forum for ongoing dialogue and action on workplace issues.

As a result of concerns raised in the workplace assessment, the Commission temporarily reallocated resources internally to strengthen and develop work tools for enhanced human resources management including staffing, classification, training and employee feedback. In order to promote and support effective working relationships between supervisors and employees, and to enhance career and professional advancement program, a new performance appraisal system was launched last Fall. In addition, in order to provide direction to staff and ensure that fair, transparent and consistent practices are implemented, the Commission developed several policies and procedures in the following areas: Employment Equity, Performance Appraisal, Acting Pay/Appointment, Overtime and Lieu Time, and Vacation Leave Carry Over and Payout.

The response to the workplace assessment, and increased investment in human resources management, are starting to show results. Over the reporting period, nearly all executive and supervisory positions were staffed on a permanent rather than acting basis, position vacancies decreased by 30%, and classification adjustments were made as a result of a number of classification reviews. The annual turnover rate has declined from 63%

(between 1999-01-01 to 2001-03-31) to 36% (between 2001-04-04 to 2002-03-31), and will be monitored closely to stem its climb in future.

A new Human Resource Information System (HRIS) maintains and reports on all facets of human resources (classification, official languages, employment equity, leave, training, security and conflict of interest). Enhancements in the reporting period include employee access to leave balances via the intranet, and quarterly reports to managers to assist leave administration.

The Commission will continue to participate and promote all government wide initiatives such as the Public Service Survey results, Classification Reform, and Human Resources Modernization Reform.

Becoming A Learning Organization

The Commission is committed to fostering a learning culture that integrates the expertise of its employees. In fiscal year 2001–2002, the Commission delivered to its staff a comprehensive training program to support the delivery of all service lines. This will help the Commission to improve the services provided to Canadians.

3.4.3 RESOURCES

The Commission allocated 41 full-time equivalents (FTEs) and \$4,355,500 to corporate services.

Annex I: Financial Information

Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ thousands)		2001-2002		
Vote		Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Commission				
10	Program expenditures	15,245.0	19,449.2	18,757.3
(S)	Contribution to employee benefit plan	2,208.0	2,301.0	2,301.0
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown Assets	-	2.5	2.5
Total for the Commission		17,453.0	21,752.7	21,060.8

Total Authorities are comprised of Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

Explanation of the 2001-2002 Total Authorities: The 2001-2002 total authorities represent an increase of \$4,299,700 or 25% over the 2001-2002 planned spending of \$17,453,000. This difference represents mainly the funding received through Supplementary Estimates for the following:

- to fund ongoing participation in hearings by the Canadian Human Rights Tribunal;
- to present evidence and legal arguments in three pay equity complaints against Canada Post, Bell Canada and the Government of the Northwest Territories (GNWT) before the Human Rights Tribunal; and
- to fund collective bargaining agreements and executive salary increase.

Explanation of the 2001-2002 Actual: The 2001-2002 Actual represents 97% of the total authorities. The difference of \$691,900 between the actual and total authorities represents primarily the postponement of hearings at the Human Rights Tribunal of two pay equity complaints (Bell Canada and GNWT).

Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Commission's Planned versus Actual Spending (\$ thousands)

Canadian Human Rights Commission	2001-2002		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Full-Time Equivalents -FTEs	223	216	197
Operating	17,453.0	21,752.7	21,060.8
Capital	-	-	-
Grants & Contributions	-	-	-
Total Gross Expenditures	17,453.0	21,752.7	21,060.8
Less: Respendable Revenues	-	-	-
Total Net Expenditures	17,453.0	21,752.7	21,060.8
Other Revenues and Expenditures			
Non-Respendable Revenues	-	-	-
Cost of Services Provided by Other Departments (Note 1)	2,360.3	2,482.2	2,482.2
Net Cost of the Program	19,813.3	24,234.9	23,543.0

Planned spending is based on the Main Estimates (allocated at the beginning of the year).

Total Authorities are comprised of Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

Note 1

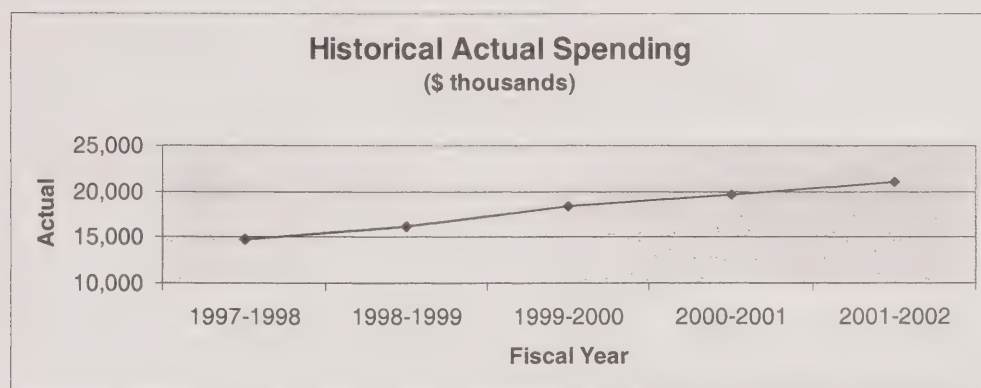
Cost of Services provided by Other Departments is for Accommodation, Worker's Compensation and the Employee Insurance Plans.

Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Commission's Planned versus Actual Spending (\$ thousands)

Business Line	Actual 1999-2000	Actual 2000-2001	2001-2002		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Commission	18,436.5	19,607.0	17,453.0	21,752.7	21,060.8
Total	18,436.5	19,607.0	17,453.0	21,752.7	21,060.8

Total Authorities are comprised of Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.



The 2001-2002 actual represent an increase of \$6.3 million or 42% over the 1997-1998 actual of \$14.8 million. This increase was mainly for additional funding received for the following:

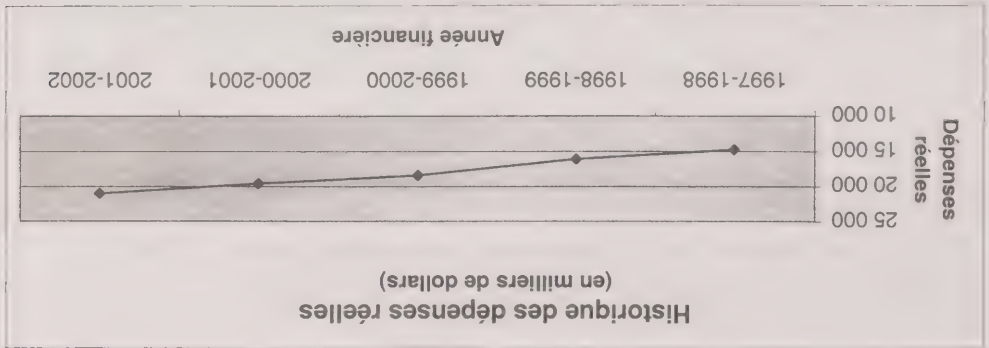
- to continue to meet responsibilities under the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*;
- to present evidence and legal arguments in three pay equity complaints against Canada Post, Bell Canada and the Government of the Northwest Territories (GNWT) before the Human Rights Tribunal; and
- to fund collective bargaining agreements and executive salary increase.

**Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales
prévues et des dépenses réelles**

Comparaison historique des dépenses prévues de la Commission par opposition aux dépenses réelles
(en millions de dollars)

Secteur d'activité	1999-2000		2000-2001		2001-2002	
	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Dépenses réelles	Dépenses prévues
Commission canadienne des droits de la personne	18 436,5	19 607,0	17 453,0	21 752,7	21 060,8	21 060,8
Total	18 436,5	19 607,0	17 453,0	21 752,7	21 060,8	21 060,8

Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal et au Budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.



Les dépenses réelles de 2001-2002 représentent une augmentation de 6,3 millions de dollars ou 42 % par rapport à celles de 1997-1998, établies à 14,8 millions de dollars. Cette augmentation correspond principalement aux fonds supplémentaires fournis pour les besoins suivants :

- continuer à s'acquitter de responsabilités en vertu de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi,
- présenter des éléments de preuve et des arguments juridiques concernant trois plaintes de disparité salariale contre la Société canadienne des postes, Bell Canada et le Gouvernement du Nord-Ouest devant le Tribunal canadien des droits de la personne; et
- financer des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction.

**Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues
et des dépenses réelles**

Dépenses prévues de la Commission par opposition aux dépenses réelles (en milliers de dollars)			
2001-2002			
Dépenses	Autorisations	Dépenses	Dépenses
réelles	totales	prévues	totales
Commission canadienne des droits de la personne			
197	216	223	Équivalents à temps plein – ÉTP
Fonctionnement			
-	-	17 453,0	21 752,7
-	-	-	21 060,8
Capital			
Subventions et contributions			
Total des dépenses brutes			
-	-	17 453,0	21 752,7
-	-	-	21 060,8
Moins : Recettes disponibles			
Total des dépenses nettes			
-	-	17 453,0	21 752,7
-	-	-	21 060,8
Autres recettes et dépenses			
-	-	-	-
-	-	2 360,3	2 482,2
-	-	-	2 482,2
Coût des services offerts par d'autres ministères (Note 1)			
Coût net du programme			
23 543,0	24 234,9	19 813,3	23 543,0

Les dépenses prévues sont celles du Budget principal (adjugé au début de l'année).

Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal et au Budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.

Note 1.

Le coût des services offerts par d'autres ministères s'entend du coût lié aux installations matérielles, aux indemnités pour accidents du travail et aux régimes d'assurance des employés.

Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)				
Crédit				
	2001-2002	Depenses prévues	Autorisations totales	Depenses réelles
Commission canadienne des droits de la personne				
10				
Depenses du programme	15 245,0	19 449,2	18 757,3	
(S) Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	2 208,0	2 301,0	2 301,0	
(S) Affectation du produit de l'aliénation des biens excédentaires	-	2,5	2,5	
Total pour la Commission	17 453,0	21 752,7	21 060,8	

Les autorisations totales se composent de la somme des montants prévus au Budget principal et au Budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.

Explication des autorisations totales pour 2001-2002 - Les autorisations pour 2001-2002 représentent une augmentation de 4 299 700 \$ ou 25 % par rapport aux dépenses prévues de 17 453 000 \$. Cet écart correspond principalement aux fonds reçus dans le cadre du Budget supplémentaire pour les besoins suivants :

- financer la participation continue de la Commission aux audiences du Tribunal canadien des droits de la personne;
- présenter des éléments de preuve et des arguments juridiques concernant trois plaintes de disparité salariale contre la Société canadienne des postes, Bell Canada et le Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest devant le Tribunal canadien des droits de la personne; et
- financer des conventions collectives et l'augmentation des traitements du personnel de direction.

Explication des dépenses réelles de 2001-2002 - Les dépenses réelles de 2001-2002 représentent 97 % des autorisations totales. L'écart de 691 900 \$ entre les dépenses réelles et les autorisations totales est principalement attribuable à des reports d'audiences du Tribunal canadien des droits de la personne concernant deux plaintes de disparité salariale (Bell Canada et Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest).

évaluation du rendement, nomination/rémunération intérimaire, heures supplémentaires et temps compensatoire, report et paiement intégral des congés annuels.

La réponse à l'évaluation du milieu de travail et l'augmentation de l'investissement dans la gestion des ressources humaines commencent à donner des résultats. Au cours de la période observée, presque tous les postes de cadres supérieurs et intermédiaires ont été dotés à titre permanent et non intérimaire; le nombre de postes vacants a diminué de 30 % et des modifications à la classification ont été apportées à la suite d'un certain nombre d'examens. Le taux de roulement annuel est passé de 63 %, pendant la période du 1^{er} janvier 1999 au 31 mars 2001, à 36 % pour la période allant du 4 avril 2001 au 31 mars 2002. La Commission suivra la situation de près pour éviter que le taux de roulement ne remonte.

Un nouveau système d'information sur les ressources humaines (SIRH) permet de rendre compte de tous les aspects de la gestion des ressources humaines (classification, langues officielles, équité en matière d'emploi, congés, formation, sécurité et conflits d'intérêts). Certaines améliorations ont été apportées durant la période observée, notamment l'accès des employés à leur solde de congés dans l'intranet et la production de rapports trimestriels à l'intention des gestionnaires pour faciliter la gestion des congés.

La Commission continuera de participer à toutes les grandes initiatives du gouvernement et à les promouvoir, qu'il s'agisse des résultats de l'Enquête auprès des fonctionnaires fédéraux, de la réforme de la classification ou de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Devenir une organisation axée sur l'apprentissage

La Commission s'est engagée à favoriser l'instauration d'une culture de l'apprentissage qui intègre l'expertise de ses employés. Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a offert à son personnel un programme complet de formation pour appuyer la prestation de tous ses services. Cela permettra à la Commission d'améliorer les services qu'elle fournit aux Canadiens et aux Canadiennes.

3.4.3 RESSOURCES

La Commission a consacré 41 équivalents à temps plein (ETP) et 4 355 500 \$ aux services intégrés.

d'aligner les plans opérationnels et les budgets de façon à concrétiser au mieux ces priorités.

Vérification et évaluation internes. La Commission a poursuivi la mise en œuvre de son plan de vérification et d'évaluation. Elle a terminé une évaluation du programme de vérification de l'équité en matière d'emploi. La méthodologie comportait une première enquête auprès des employeurs, des entrevues avec différentes parties intéressées et un examen de la documentation. La Commission s'est servie des résultats pour élaborer son rapport à l'intention du Comité permanent de la Chambre des communes sur le développement des ressources humaines et la condition des personnes handicapées, qui était chargé de l'examen législatif de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Amélioration de la sécurité

À la suite de la tragédie du 11 septembre 2001, la Commission a pris un certain nombre de mesures préliminaires pour améliorer la sécurité et a procédé à une évaluation exhaustive des menaces et des risques à l'administration centrale et dans les bureaux régionaux. Les recommandations issues de cette évaluation seront mises en œuvre cette année. Les employés ont reçu une formation concernant les procédures d'urgence, le traitement du courriel et les mesures à prendre en cas de violence en milieu de travail.

3.4.2.2 Ressources humaines

Évaluation du milieu de travail

En réponse à une évaluation du milieu de travail effectuée et partagée avec tout le personnel au début de la période observée, les cadres de la Commission et les représentants du personnel se sont entendus sur un plan d'action qu'ils ont conjointement élaboré. Au 31 mars 2002, tous les éléments du plan d'action avaient été concrétisés ou étaient sur le point de l'être. Un Conseil consultatif sur le milieu de travail permet d'entretenir le dialogue et de prendre des mesures relativement à diverses questions d'importance en milieu de travail.

Étant donné les préoccupations signalées dans l'évaluation du milieu de travail, la Commission a temporairement réaffecté des ressources internes pour consolider et élaborer des instruments de travail afin d'améliorer la gestion des ressources humaines (dotation, classification, formation et rétroaction des employés). Pour promouvoir et favoriser de bonnes relations de travail entre les cadres et les employés et pour améliorer le programme de développement de carrière et d'avancement professionnel, la Commission a instauré l'autonomie dernier un nouveau système d'évaluation du rendement. Par ailleurs, afin d'orienter le personnel et de garantir l'instauration de pratiques justes, transparentes et cohérentes, la Commission a élaboré plusieurs nouvelles politiques et procédures dans les domaines suivants : équité en matière d'emploi,

3.4.1 CONTEXTE

Les Services intégrés englobent des services dans les secteurs des ressources humaines, des finances, de la planification stratégique et opérationnelle, de la vérification et de l'évaluation, de la gestion des biens, de la technologie et de la gestion de l'information, notamment la bibliothèque spécialisée de la Commission. Leur objectif est d'alimenter la vision relative au mandat officiel de la Commission et de faciliter la concrétisation de cette vision en fournissant les conseils, les instruments et les procédures nécessaires.

3.4.2 RÉSULTATS OBTENUS

Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission canadienne des droits de la personne a contribué à la concrétisation des engagements formulés dans le document du Conseil du Trésor intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.

3.4.2.1 Services intégrés

Nouveau financement

Un plan d'activités présenté au Secrétaire du Conseil du Trésor a permis d'obtenir des fonds supplémentaires spéciaux de l'ordre de 1,8 millions de dollars pour une période de quatre ans. Ces fonds permettront de créer de meilleurs systèmes de suivi pour la gestion des dossiers et la vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi, de réduire le volume de plaintes et d'élargir la capacité juridique de la Commission à traiter les plaintes adressées au Tribunal canadien des droits de la personne.

Fonction de contrôleur moderne

Stratégie d'information financière (SIF). La Commission a intégralement mis en œuvre sa Stratégie d'information financière (SIF), élaboré les politiques et procédures financières qui y sont reliées et fourni la formation adéquate au personnel. De nombreux rapports annuels sont produits pour répondre aux nouvelles exigences du SIF. Par ailleurs, la Commission participe aux travaux d'un groupe de concertation composé de huit petits organismes qui mettent leurs ressources en commun et qui partagent un processus décisionnel concernant les futures améliorations au système.

Amélioration de la planification et de la reddition de comptes. Au cours de

l'exercice 2001-2002, la Commission a consolidé sa planification stratégique et opérationnelle et son système de reddition de comptes, des éléments essentiels à l'amélioration de sa responsabilisation. Il s'agissait de cibler les priorités stratégiques et

étroitement avec la Commission nationale des droits de la personne du Mexique et d'autres membres pour faire avancer le travail du réseau.

La Commission a profité de la création du Réseau des institutions nationales de défense des droits de la personne des Amériques pour améliorer la coopération bilatérale avec les commissions des droits de la personne du Mexique, de la Bolivie et du Pérou, et elle consolidera le réseau pour favoriser l'échange d'information, faciliter la formation du personnel, entreprendre des projets communs, organiser des réunions et des séminaires régionaux et partager les meilleures pratiques dans tout l'hémisphère.

Depuis août 1996, la Commission collabore avec la Commission indonésienne des droits de la personne pour améliorer la capacité de celle-ci à mener des recherches et des enquêtes, à protéger et à promouvoir les droits de la personne et à sensibiliser la population à cet égard. Au cours de l'exercice 2001-2002, le projet comportait l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme d'éducation et d'une campagne de sensibilisation du public à l'égard des droits de la personne, ainsi que la visite d'un gestionnaire supérieur de la Commission en Indonésie pour aider la Commission indonésienne à développer sa capacité de gestion.

La Commission a renouvelé son projet bilatéral avec la Commission indienne des droits de la personne. Des agents de la Commission se sont notamment rendus en Inde à l'automne 2001, et la première phase du projet, qui portait sur les personnes handicapées, a été mise en œuvre. La Commission a également lancé un projet de coopération technique avec la Commission népalaise des droits de la personne, envoyant une mission d'introduction et élaborant un projet axé sur le processus de traitement et de suivi des plaintes qui sera instauré à partir de 2002-2003.

La Commission a accueilli des stagiaires et reçu de très nombreuses délégations en provenance de la Russie, du Nigéria, de la Tunisie, de l'Ouganda, du Portugal, du Rwanda, de la Bulgarie, d'Israël, de la République tchèque, du Japon, de l'Éthiopie, de l'Indonésie, de la Chine, de l'Union européenne, de Madagascar et d'autres pays.

3.3.3 RESSOURCES

La Commission a consacré 27 équivalents à temps plein (ETP) et 3 319 200 \$ à la promotion des droits de la personne.

la personne et à des analyses comparatives des procédures en vigueur dans d'autres commissions des droits de la personne.

Pour garantir une réponse rapide aux questions issues de plaintes officielles et aux questions en matière de droits de la personne soulevées par les lois, les procédures et les politiques proposées par le gouvernement, la Commission a élaboré une étude démographique des nouvelles tendances en matière de droits de la personne au Canada ainsi qu'une analyse de la conjoncture concernant les principales questions associées à ces droits. La présentation de la Commission au comité parlementaire chargé d'étudier le projet de loi C-36 (loi antiterroriste) répond à un enjeu émergent : la Commission y rappelle qu'il est indispensable de ne pas compromettre les droits de la personne sous prétexte de faire face à la menace du terrorisme.

Appuyer et consolider les institutions de défense des droits de la personne à l'étranger (Programme international)

L'objectif central de la Commission au chapitre des activités internationales est la création de relations d'aide mutuelle entre les institutions de défense des droits de la personne. La Commission intervient à l'échelle internationale par l'entremise des Nations Unies et du Réseau des institutions nationales de défense des droits de la personne et de la Francophonie et, à l'échelle bilatérale, en aidant d'autres commissions. Généralement, ces initiatives sont entreprises à la demande et grâce au financement du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ou de l'Agence canadienne de développement international.

Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a continué à jouer un rôle de premier plan au sein du Comité international de coordination (CIC) des institutions nationales et au sein du Sous-comité d'accréditation du CIC, veillant à ce que les institutions nationales de défense des droits de la personne se conforment aux normes internationales reconnues en matière d'indépendance et d'impartialité. À titre de représentante régionale au Sous-comité, elle a soumis avec succès la candidature des institutions nationales de défense des droits de la personne de l'Équateur, du Guatemala et du Venezuela, qui sont désormais membres du CIC.

La Commission a participé à la Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée, tenue en Afrique du Sud à l'automne 2001, et elle a présidé les négociations entourant la Déclaration des institutions nationales de défense des droits de la personne.

La première assemblée générale du Réseau des institutions nationales de défense des droits de la personne des Amériques a eu lieu en mars 2002 et a été suivie par une conférence sur le travail des institutions nationales de l'hémisphère en matière de protection des droits des peuples autochtones. La Commission canadienne des droits de la personne a été élue présidente de la première assemblée générale et elle collaborera

travail interministériel, pour créer un programme d'éducation et de formation à l'intention de tous les fonctionnaires sur l'adaptation du milieu de travail aux besoins des personnes ayant des troubles d'apprentissage.

La Commission est membre du Comité interministériel fédéral (CIF) de l'éducation du public, qui fait la promotion de la diversité dans tout le pays et veille à la cohérence des messages dans l'ensemble des ministères fédéraux. Elle a collaboré avec le CIF pour élaborer les critères de financement des projets d'éducation et de sensibilisation du public destinés à appuyer la cohésion sociale, le respect et la diversité.

La Commission a également participé à l'initiative Partenaires pour la coopération internationale, sous la direction du Centre canadien de gestion, afin d'améliorer la coordination et la coopération entre les programmes internationaux d'autres ministères du gouvernement. Des partenariats ont également été conclus avec la société civile concernant notamment des consultations sur des questions associées aux femmes détenues dans des prisons fédérales, sur les tests de dépistage de drogues, sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et sur les personnes handicapées.

3.3.2 Initiatives stratégiques

La Commission a publié le *Recueil de décisions – Discrimination fondée sur la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique*, qui présente des exemples de ce que les employeurs devraient faire pour remplir leurs responsabilités aux termes de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Commission a également produit un guide sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et a organisé un certain nombre de séances de formation au sujet du guide pour aider les employeurs à créer leurs propres politiques et procédures à ce chapitre. La première phase des consultations publiques menées par la Commission sur la Politique relative à l'embauchage préférentiel des Autochtones est terminée, tout comme le sont les consultations sur la Politique sur le dépistage des drogues et de l'alcool. Les deux politiques seront diffusées au cours de l'exercice 2002-2003.

La Commission a entamé une étude pour examiner les problèmes systémiques en matière de droits de la personne auxquels se heurtent les femmes détenues dans des établissements fédéraux; elle a consulté plus de 60 représentants d'organisations gouvernementales et non gouvernementales et d'organisations de détenues. Ce travail se poursuivra au cours de l'exercice 2002-2003.

La Commission a poursuivi ses travaux en vue de se préparer à la réponse du gouvernement faisant suite au rapport du Comité d'examen de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* publié en juin 2000. Des rapports de recherche internes ont été préparés sur le bien-fondé des propositions du Comité d'examen, notamment le recours à des enquêtes publiques, à des systèmes de responsabilité internes en matière de droits de

La Commission recherche et établit des partenariats avec divers groupes et organismes pour fournir des conseils sur les questions relatives aux droits de la personne et pour régler des problèmes d'intérêt commun. Voici quelques exemples d'activités entreprises par la Commission au cours de l'exercice 2001-2002.

La Commission a poursuivi sa collaboration avec l'association des commissions provinciales et territoriales des droits de la personne pour consolider le respect des droits de la personne dans tout le Canada, par l'entremise de l'Association canadienne des commissions et Conseil des droits de la personne (ACCCDP). Elle a travaillé en collaboration avec l'ACCCDP pour comparer l'évolution des politiques et accroître la capacité des institutions vouées aux droits de la personne à faire face à des préoccupations communes comme le racisme et les droits économiques, sociaux et culturels. La Commission collabore activement avec les partenaires du Réseau d'éducation publique de l'ACCCDP. Au cours de l'année écoulée, ces partenaires ont recensé tous les programmes d'éducation et de sensibilisation du public au sein des commissions fédérales, provinciales et territoriales des droits de la personne. Cet inventaire permettra de cerner les lacunes dans les outils de sensibilisation du public relativement aux droits de la personne et de déterminer les secteurs où les commissions pourraient mettre leurs ressources en commun.

La Commission a travaillé en partenariat avec l'Office des transports du Canada (OTC) pour régler des questions d'intérêt commun et coordonner les aspects de compétence commune, comme les enquêtes sur les plaintes touchant les obstacles à la mobilité des voyageurs handicapés. À titre de membre du comité consultatif de l'accessibilité de l'OTC, la Commission a participé à l'élaboration continue des règlements, des codes de pratique et des lignes directrices pour le secteur des transports qui sont préparées par l'Office et qui concernent l'accessibilité des systèmes de transport au Canada. La Commission a aussi été membre du comité consultatif du ministre des Transports, qui a conseillé le ministre au sujet des problèmes des voyageurs handicapés, et elle a participé à l'élaboration de codes de pratique et de règlements.

Des employés de la Commission canadienne des droits de la personne ont participé aux travaux de divers comités et groupes de travail créés dans le cadre du Plan d'action du gouvernement du Canada concernant les personnes handicapées, notamment le comité directeur des sous-ministres-adjoints, le groupe de travail interministériel sur la responsabilité, le sous-comité de l'accès et le groupe de travail sur l'inclusion. Ces groupes ont supervisé la création du premier rapport fédéral sur la condition des personnes handicapées, dans le but d'améliorer l'employabilité des personnes handicapées et d'éliminer les obstacles à leur participation. Par ordonnance du Tribunal dans l'affaire *Nancy Green c. Commission de la fonction publique, Secrétariat du Conseil du Trésor et Développement des ressources humaines*, la Commission canadienne des droits de la personne a collaboré avec ces organisations, par l'entremise d'un groupe de

La Commission a pour mission de fournir des services en direct complets et intégrés aux Canadiens et aux Canadiennes qui désirent avoir accès à de l'information et à des services, selon ce qui leur convient, quel que soit l'endroit où ils vivent ou travaillent. Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a commencé à se renseigner sur la façon dont elle pourrait offrir ses principaux programmes dans le cadre d'un système en ligne amélioré et universel, ainsi que sur les coûts qui s'ensuivraient. Ces progrès dépendent de la disponibilité de ressources supplémentaires pour cette initiative gouvernementale. Entre-temps, la Commission continue de développer son site Web qui lui permet de promouvoir les valeurs associées aux droits de la personne auprès des Canadiens et des Canadiennes.

Gouvernement du Canada en direct

Médias. Les activités de la Commission ont été signalées dans les médias, notamment lorsqu'elles avaient trait aux décisions faisant suite à des plaintes pour atteinte aux droits de la personne. La Commission a diffusé 32 communiqués de presse au cours de la période observée; la plupart d'entre eux soulignaient des décisions rendues par les tribunaux. La Commission a également commenté la politique du gouvernement, notamment les décisions du gouvernement fédéral visant à élargir la portée des lois contre la propagande haineuse et à présenter des lois antiterroristes.

Employeurs. La Commission a produit deux nouvelles publications conçues pour aider les employeurs et les fournisseurs de services sous réglementation fédérale à comprendre et à remplir leurs responsabilités aux termes de la loi sur les droits de la personne. Une *place pour tous : Guide pour la création d'un milieu de travail inclusif*, dont il a été question plus haut, propose un modèle de politique et de procédures pour l'adaptation du milieu de travail. *Le Recueil de décisions – Discrimination fondée sur la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique*, contribution à la Conférence mondiale contre le racisme, la discrimination raciale, la xénophobie et l'intolérance qui y est associée, décrit les types de plaintes, de recours et de réparations qui permettent de réagir à la discrimination fondée sur la race, la couleur et l'origine nationale ou ethnique. Cette publication aidera les employeurs et les fournisseurs de services à reconnaître les comportements discriminatoires et à y réagir.

Elaboration et diffusion de l'information

La Commission a également participé à certains événements marquants pour les droits de la personne, par exemple la Semaine nationale pour l'intégration des personnes handicapées (en mai), la Journée nationale des Autochtones (en juin), la Journée internationale des populations autochtones (en août), la Journée internationale pour l'élimination de la pauvreté (en octobre), la Journée nationale de commémoration et d'action contre la violence faite aux femmes, la Journée internationale des personnes handicapées et la Journée internationale des droits de l'homme (en décembre), la Semaine internationale de la femme et la Journée internationale pour l'élimination de la discrimination raciale (en mars).

formation à l'intention des employeurs et des fournisseurs de services sous réglementation fédérale.

En outre, la Commission s'occupe activement de promouvoir l'instauration de politiques associées à la protection des droits de la personne, tant au Canada qu'à l'étranger. Elle prépare des publications, des observations et des documents de consultation, conseil et des comités et des groupes de travail et fournit des conseils en matière de recherche et de politique à des organismes étrangers et canadiens.

3.3.2.1 Le Plan de communication stratégique

Transmettre le message des droits de la personne

Au cours de l'exercice 2001-2002, la présidente et les cadres supérieurs de la Commission ont rencontré des fonctionnaires fédéraux élus et des cadres supérieurs du gouvernement et du secteur privé pour discuter de questions ayant trait aux droits de la personne. L'une des questions les plus importantes l'an dernier, selon la Commission, a été l'adoption de la *Loi antiterroriste*. La présidente a fait part de ses préoccupations au Comité permanent de la Chambre des communes sur la justice, en plus d'écrire au ministre de la Justice et de faire une déclaration publique à ce sujet.

À l'automne 2001, la présidente a comparu devant le Sénat pour parler du rôle de la Commission et de son mandat. En novembre, elle a comparu devant le Comité sénatorial des droits de la personne pour proposer au gouvernement des moyens de concrétiser, au Canada, ses obligations internationales en matière de droits de la personne.

Activités externes

Pour sensibiliser la population aux droits de la personne, la Commission a participé à un certain nombre d'événements et en a coparrainés dans tout le Canada. Elle a organisé plus d'une centaine de séances d'information et d'ateliers dans tout le pays, de concert avec des employeurs, des syndicats, la Commission de la fonction publique, des centres de formation et des écoles, pour sensibiliser les employeurs, les employés et les étudiants aux questions relatives aux droits de la personne et à la nécessité de créer une population active représentative et ouverte à tous. Par exemple, en Colombie-Britannique, le personnel de la Commission a participé aux travaux d'un comité mixte, composé de membres de la Commission des droits de la personne et du ministère de l'Éducation de la Colombie-Britannique, en vue d'octroyer des subventions à des écoles de la province pour qu'elles entreprennent des projets locaux ayant pour objet les droits de la personne. En Alberta, la Commission et le John Humphrey Centre for Peace and Human Rights ont organisé des activités récréatives tout l'été, au cours desquelles près d'un millier de jeunes ont enrichi leurs connaissances au sujet des droits de la personne et de la résolution des conflits.

Aux termes de la *Loi*, la Commission a pour mandat d'élaborer et de diriger des recherches et de promouvoir dans la population la compréhension des principes relatifs à la protection des droits de la personne ainsi que du rôle de la Commission. Elle fournit également des conseils sur les politiques, les procédures et les pratiques touchant les droits de la personne aux ministères et organismes du gouvernement fédéral, ainsi qu'aux organismes de la société civile. En contribuant à transformer les mentalités à l'égard des droits de la personne, la Commission participe à la réduction des pratiques discriminatoires dans le milieu de travail et à la prestation de services pour tous les Canadiens et les Canadiennes.

La Commission appuie également les efforts de la collectivité internationale pour promouvoir et protéger les droits de la personne en fournissant de l'aide et des conseils à d'autres institutions vouées à la protection des droits de la personne à l'étranger, ainsi qu'en appuyant la création d'un réseau international d'institutions nationales. De plus, elle suit l'évolution des droits de la personne partout dans le monde afin de s'assurer que le Canada respecte ses obligations internationales à cet égard.

Au cours de sa séance de planification stratégique, à l'automne 2001, la Commission a déterminé que l'invalidité et la race seraient les enjeux prioritaires pour l'exercice 2002-2003. Elle a aussi élaboré un plan de promotion pour donner un cadre à ses activités de promotion et de communications.

L'administration centrale et les bureaux régionaux de la Commission doivent veiller à la promotion des droits de la personne en comptant sur un budget très limité. Les succès remportés sont largement attribuables au dévouement du personnel et aux partenariats, et non à des programmes et à des systèmes suffisamment financés.

3.3.2 RÉSULTATS OBTENUS

La Commission demeure en contact avec les médias et cherche d'autres occasions de sensibiliser les Canadiens et les Canadiennes à la question des droits de la personne. Cependant, mesurer les résultats des activités de promotion et de sensibilisation (par exemple, au moyen d'enquêtes et de groupes de discussion) est souvent difficile et coûteux, notamment en raison des niveaux de référence relativement faibles. La Commission continue de donner suite à son Plan de communication stratégique, concentrant ses efforts promotionnels sur trois activités principales : faire passer le message des droits de la personne auprès d'auditoires visés, participer à des activités externes et élaborer et diffuser de l'information, notamment sous la forme de séances de

développement des ressources humaines et de la condition des personnes handicapées de la Chambre des Communes. Ce document comportait 20 recommandations approuvées par la Commission. En outre, avant le 31 mars 2002, des représentants de la Commission ont comparu à deux reprises devant le comité législatif pour le renseigner sur la procédure de vérification de la conformité appliquée par la Commission.

La Commission a consacré 34 équivalents à temps plein (ETP) et 2 542 700 \$ à la mise en application de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

3.2.3 RESSOURCES

- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de consultation auprès des employeurs, des syndicats et des groupes de revendications sur les répercussions de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et du programme d'exécution de la Commission. Les résultats de la consultation alimenteront la révision législative exigée cinq ans après l'entrée en vigueur de la *Loi*.

Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a dépassé son objectif en présentant plus de 45 exposés, séances de formation et ateliers, surtout auprès des employeurs et des employés participant activement aux initiatives d'équité en matière d'emploi. D'après une enquête effectuée auprès des employeurs dans le cadre de l'évaluation du programme de vérification de l'équité en matière d'emploi, 38 % avaient participé à un atelier ou un exposé de la Commission sur l'équité en matière d'emploi et 89 % estimaient que cela leur avait été assez ou très utile. L'enquête a également révélé que 96 % des employeurs interrogés avaient consulté le document de la Commission intitulé *Document cadre : vérification de la conformité à la Loi sur l'équité en matière d'emploi*, et que 87 % avaient consulté l'*Etude des systèmes d'emploi : Guide sur le processus de vérification*; respectivement, ils estimaient que cela leur avait été assez ou très utile dans des proportions de 99 % et 97 %. Dans l'ensemble, les employeurs trouvaient que les sources d'information de la Commission étaient les plus utiles.

En octobre 2001, la Commission a publié un document intitulé *Une place pour tous : Guide pour la création d'un milieu de travail inclusif*. Il s'agit d'un guide exhaustif sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et sur l'élaboration d'une politique générale d'adaptation. Au 31 mars 2002, une entente a été conclue avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC) en vue d'afficher le chapitre 8, fondamental, du *Guide de la mise en œuvre* de la Commission sur le site Web de DRHC afin que les employeurs y aient plus facilement accès. Il existe également un lien vers le texte sur le site Web de la Commission. Cette entente constitue une preuve tangible du solide partenariat en vigueur entre DRHC et la Commission concernant la réalisation du mandat relatif à l'équité en matière d'emploi.

3.2.2.6 Révision législative

À l'automne 2001, la Commission a mis la dernière main à un document de travail sur les recommandations qu'elle se proposait de soumettre au comité législatif chargé de la révision de la *Loi*. En janvier et février 2002, la Commission a organisé de vastes consultations auprès de groupes d'employeurs, d'organisations syndicales, de groupes de revendications et d'organisations non gouvernementales (ONG) représentant les quatre groupes désignés ou leur fournissant des services. Elle a également affiché ce document de travail sur son site Web et a invité les visiteurs à lui faire part de leurs commentaires. S'appuyant sur les résultats de cette consultation, la Commission a produit son rapport, publié le 31 mars 2002 et intitulé *Examen législatif de la Loi sur l'équité en matière d'emploi : Rapport et recommandations présentés au Comité permanent du*

Vérifications initiales. Depuis le lancement des premières vérifications en octobre 1997, la Commission a entrepris 235 vérifications initiales et produit 195 rapports. Seulement huit des employeurs ayant fait l'objet d'une vérification ont été jugés en conformité avec la Loi, tandis que 187 employeurs ont signé des engagements pour atteindre la conformité dans un délai ne dépassant pas un an. Dix vérifications ont été annulées sans qu'un rapport soit produit en raison d'un changement dans le statut de l'employeur (l'entreprise a cessé d'exister en raison d'une fermeture, l'employeur est passé au-dessous du seuil des 100 employés ou il y a eu fusion d'entreprises).

Vérifications de suivi. Au 31 mars 2002, 125 vérifications de suivi avaient été entreprises, dont 63 ont révélé que l'employeur se conformait à la Loi à cette date. La plupart de ces employeurs avaient cependant obtenu une prorogation de délai qui pouvait atteindre trois mois, afin de terminer les travaux requis pour se conformer. Le dernier rapport comportait la même conclusion à ce chapitre. Dix vérifications de suivi ont été annulées sans qu'un rapport soit produit, en raison d'un changement dans le statut de l'employeur.

Vérifications postérieures à la notification d'un ordre. Si les employeurs ne réalisent pas leurs engagements et ne peuvent terminer les travaux requis pour se conformer après avoir obtenu une brève prorogation, la Commission peut leur donner un ordre officiel les enjoignant de terminer les travaux pour une date précise. À la fin de la période d'étude, la Commission avait notifié 20 de ces ordres (dont deux pour d'autres raisons). Au 31 mars 2002, sept vérifications postérieures à la notification d'un ordre avaient donné lieu à une conclusion de conformité, et la Commission avait renvoyé quatre cas au Tribunal (dans les quatre cas, les employeurs avaient demandé au Tribunal de réexaminer l'ordre; l'un d'eux a retiré sa demande, mais son cas a ultérieurement été renvoyé au Tribunal par la Commission). Il n'y a encore eu aucune audience relativement à ces cas.

Vérifications annulées — pondérées à 50 %. Les vérifications en cours et qui ont été ultérieurement annulées ont été comptées comme demi-vérifications. En effet, au moment de l'annulation, ces vérifications en étaient à des stades différents, et l'on a jugé que 50 % représentait une moyenne raisonnable.

3.2.2.5 Programmes de sensibilisation et de coopération

Pour l'exercice 2001-2002, la Commission s'était engagée à ce qui suit :

- Faire comprendre aux employeurs la Loi sur l'équité en matière d'emploi, leurs responsabilités à cet égard et le rôle et les responsabilités de la Commission en créant et en distribuant une documentation claire et des guides de vérification, en plus d'organiser au moins 40 présentations et ateliers par an pour les employeurs et les spécialistes privés et publics de l'équité en matière d'emploi.

vérificateur a effectué 7,2 vérifications par an. Cela ne comprend pas les vérifications menées au cours de l'exercice 2001-2002, qui ne sont pas encore terminées. Cet écart est dû à un ensemble de facteurs. Tel qu'il est expliqué plus haut, la Commission a surtout porté son attention sur les employeurs de grande envergure, notamment sur tous les ministères comptant plus de 100 employés. Ces vérifications sont complexes et exigent plus de temps et de ressources. Par ailleurs, les taux de conformité sont faibles, et la plupart des employeurs ont besoin de délais supplémentaires. Il est probable que la situation se réglera d'elle-même lorsque les vérifications complexes seront terminées.

Tableau 2 – Bilan des vérifications de l'équité en matière d'emploi au 31 mars 2002

VÉRIFICATIONS INITIALES					
Secteur privé	Secteur public	Employeurs distincts	TOTAL	Vérifications initiales entreprises	Vérifications annulées (pas de rapport)
178	48	9	235	10	10
Rapports produits	148	44	195	Conformité	8
Vérifications de suivi nécessaires	145	39	187	VÉRIFICATIONS DE SUIVI	
Vérifications de suivi entreprises	95	28	125	Vérifications annulées (pas de rapport)	10
Conformité	49	12	63	Notification d'un ordre	22
Conformité comme suite à la notification d'un ordre	6	1	7	Tribunaux	7
TOTAL - CONFORMITÉ	58	18	78		

La Commission a procédé à 390 vérifications complètes (vérifications initiales, de suivi, postérieures à la notification d'un ordre et vérifications annulées pondérées de 50 %) et a utilisé 41,8 équivalents de vérificateurs depuis quatre ans, ce qui signifie que chaque

envergne de tous les secteurs.

également que la Commission a surtout porté son attention sur les employeurs de grande trois mois pour achever d'instaurer les mesures nécessaires à la conformité. Rappelons fait qu'il a fallu accorder à la majorité des employeurs une prorogation supplémentaire de vérifications initiales, la plupart des retards des vérifications de suivi sont attribuables au initiale à plusieurs exigences législatives a contribué au retard de nombreuses délai de 11 mois (au lieu de 12), avec une moyenne de 14 mois. Si la non-conformité qui est de la durée (13 mois), tandis que 40 % des vérifications de suivi respectaient un novembre 2001, 44 % des vérifications initiales étaient conformes à la moyenne pour ce effectuée par Conseils et Vérification Canada pour la période d'octobre 1997 à Selon l'évaluation du programme de vérification de l'équité en matière d'emploi

3.2.2.4 Conformité aux normes de vérification

Au cours de l'exercice 2001-2002, toutes les vérifications de suivi ont commencé conformément au calendrier.

3.2.2.3 Vérifications de suivi

120 employeurs seront conformes à la Loi.

notification d'un ordre. À la fin de l'exercice 2002-2003, la Commission prévoit que trois cas, le dossier a été renvoyé au Tribunal après une vérification postérieure à la l'employeur a reçu un ordre de la Commission après une vérification de suivi et que dans étaient conformes. Cet écart est en partie attribuable au fait que dans neuf cas, réaliser des progrès raisonnables. Dans les faits, à cette date, seulement 78 employeurs disposerait de systèmes d'emploi sans obstacle et de plans d'action permettant de 110 employeurs seraient conformes à la Loi au 31 mars 2002, c'est-à-dire qu'ils Dans le rapport sur le rendement de l'an dernier, la Commission avait estimé que

et qui ne seront admissibles à une vérification qu'à partir de cette année.

secteur privé identifiés l'an dernier par Développement des ressources humaines Canada actuellement l'objet d'une vérification. Cela comprend les nouveaux employeurs du public, 94,7 % des organismes distincts et 80,9 % du secteur privé) assujettis à la Loi font travailleurs sous réglementation fédérale (99,1 % des ministères et organismes du secteur de la troisième et de la quatrième année du programme fait en sorte qu'environ 85 % des vérifications surtout auprès des employeurs de grande envergne au cours de la deuxième, Comme le soulignait le rapport de l'an dernier, la stratégie visant à mener des

employeurs dans un délai de cinq ans.

Commission aurait pu atteindre son objectif d'effectuer une vérification auprès de tous les

- Procéder à environ 80 nouvelles vérifications pour porter le total des employeurs ayant fait l'objet d'une vérification à environ 265. En se fondant sur les expériences antérieures, on prévoyait qu'environ 110 d'entre eux seraient conformes et que l'évaluation des progrès raisonnables serait en cours à leur égard.

- Procéder à des vérifications de suivi dans le délai prévu pour les employeurs tenus de signer des engagements après la vérification initiale.

- Terminer 80 % des vérifications entamées au cours d'une année donnée, dans les délais normalisés de 9 à 11 mois pour les vérifications initiales et de 7 à 12 mois pour les vérifications de suivi. Les vérificateurs procéderont à dix vérifications en bonne et due forme (ou l'équivalent), et leurs supérieurs en feront quatre.

Au cours de l'exercice 2001-2002, on a entamé 55 nouvelles vérifications pour un total de 235. Au total, 78 employeurs ont été jugés conformes. Par ailleurs, 20 autres vérifications ont été annulées à divers stades avant la production d'un rapport de conformité en raison d'un changement important dans le statut de l'employeur (par exemple, l'entreprise a cessé d'exister, l'employeur est passé au-dessous du seuil des 100 employés ou il y a eu fusion d'entreprises).

Lorsque la Commission a lancé son programme de vérification en octobre 1997, elle avait l'intention d'entreprendre des vérifications auprès de tous les employeurs, 412 à l'époque, au cours d'un premier cycle de vérification de cinq ans. Par rapport à la mesure du rendement susmentionnée, la Commission s'attendait à ce que la plupart des employeurs soient conformes ou sur le point de le devenir au moment de la vérification initiale, donc qu'ils disposent déjà de systèmes d'emploi et de plans d'action leur permettant de réaliser des progrès raisonnables en vue de combler les écarts constatés.

Le nombre limité d'employeurs jugés en conformité ou sur le point de le devenir à la fin de la vérification initiale, la charge supplémentaire de travail occasionnée par les prorogations accordées et le temps qu'il faut mettre pour notifier un ordre et vérifier par la suite s'il a été exécuté ont considérablement entamé les ressources de la Commission. L'augmentation du nombre d'employeurs jugés conformes ou sur le point de le devenir (à seulement quelques exigences législatives au moment de la vérification initiale) continue d'être marginale. En dehors de quelques employeurs importants, beaucoup d'employeurs continuent d'attendre que la Commission amorce une vérification avant de mettre formellement en œuvre les mesures requises pour respecter les exigences de la Loi.

Le nombre total de vérifications entreprises par la Commission (y compris les vérifications initiales, de suivi et postérieures à la notification d'un ordre) s'est élevé à près de 400, ce qui est conforme à l'objectif initial. Si la plupart des employeurs avaient été conformes ou sur le point de le devenir au moment de la vérification initiale, la

Pour l'exercice 2001-2002, la Commission avait prévu ce qui suit :

La mesure des résultats prévus par la Commission a trait aux employés qui disposeront de systèmes d'emploi leur permettant de devenir de plus en plus représentatifs et d'obtenir une meilleure représentation des quatre groupes désignés. Il s'agit des employés ayant fait l'objet d'une vérification et ayant été jugés conformes à toutes les exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

3.2.2.2 Vérifications initiales et de suivi auprès des employés

À la fin de mars 2002, seuls 78 employés étaient jugés conformes à la *Loi*. La Commission ne pourra procéder à la première évaluation de ce groupe d'employés que lorsque leurs rapports sur 2001 seront reçus, c'est-à-dire à l'automne 2002. Cette évaluation portera sur l'année civile 2001 pour le secteur privé et sur l'exercice 2001-2002 pour le secteur public. C'est en prévision de cette tâche que la Commission a élaboré un programme de suivi permettant de procéder à l'analyse nécessaire.

Le faible degré de conformité constaté au moment de la plupart des premières vérifications et le temps qu'il a fallu aux employés pour parvenir à une conformité intégrale ont retardé la mise en œuvre de l'étape du suivi. On peut démontrer qu'il existe encore de grands secteurs touchés par la sous-représentation dans les effectifs fédéraux, mais on ne peut cerner de secteurs précis que lorsqu'un employeur a comparé ses niveaux de représentation avec les normes de disponibilité sur le marché du travail. Pour mesurer correctement les effets du programme, il faut évaluer au fil du temps la mesure dans laquelle les employés conformes à la *Loi* réussissent à faire des progrès raisonnables pour combler les écarts de représentation.

Évaluation du rendement

- Examiner le rapport sur l'équité en matière d'emploi des employés jugés conformes à la *Loi*, dans les trois mois suivant sa réception, afin d'assurer que des progrès raisonnables sont faits pour combler les écarts.
- Communiquer avec les employés qui n'ont pas obtenu de progrès raisonnables dans un délai de six mois après la première évaluation de leur rapport sur l'équité en matière d'emploi, pour réexaminer leur situation et décider s'il y a lieu de relancer la vérification de la conformité.

Pour l'exercice 2001-2002, la Commission avait prévu ce qui suit :

3.2.2.1 Rapport sur l'équité en matière d'emploi

3.2.2 RÉSULTATS OBTENUS

Quatre éléments contextuels importants influent ou influenceront sur la réalisation du mandat de la Commission au chapitre de l'exécution. Premièrement, le gouvernement a publié le décret nécessaire qui permet à la Commission de procéder à des vérifications auprès de la Gendarmerie royale du Canada (GRC), des Forces canadiennes et du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS). Les vérifications touchant ces grandes organisations, qui emploient plus de 125 000 personnes, ne commenceront probablement pas avant 2003-2004.

Deuxièmement, en novembre 2001, un comité parlementaire a entamé l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (qui doit avoir lieu tous les cinq ans), dont le rapport a été publié en juin 2002. La Commission a présenté un rapport détaillé et des recommandations au comité après avoir largement consulté les parties intéressées. Elle réagira au besoin au rapport du comité.

Troisièmement, de nouvelles données du recensement sur la disponibilité des groupes désignés sur le marché du travail seront publiées au début de 2003. Comme on s'attend à ce qu'elles révèlent certains changements importants par rapport aux estimations antérieures de la disponibilité, la Commission devra avertir les employeurs qu'ils doivent modifier les analyses de leur effectif, même si une vérification a déjà confirmé leur conformité à cette exigence législative.

Quatrièmement, la Commission a confié à Conseils et Vérification Canada le soin de procéder à une évaluation de son programme de vérification de la conformité à l'équité en matière d'emploi. Les résultats de l'évaluation seront communiqués à la Commission d'ici septembre 2002. La Commission dressera un plan d'action pour donner suite aux recommandations issues de l'évaluation et aux conclusions du comité parlementaire.

La société et l'économie canadiennes risquent d'être touchées à divers degrés si l'on ne parvient pas à atteindre une représentation équitable fondée sur des systèmes d'emploi sans obstacle. Les principaux objectifs sociaux en matière d'équité, énoncés clairement dans la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et les déclarations du gouvernement, ne seront pas atteints tant que l'équité ne sera pas une réalité dans le marché du travail. La discrimination continue empoisonne le marché du travail et entraîne une sous-utilisation des habiletés et des compétences ainsi qu'une augmentation des coûts liés aux programmes sociaux. Tous ces facteurs minent l'avantage concurrentiel du Canada dans l'économie mondiale. De nombreux chefs de grandes entreprises, comme ceux du secteur bancaire, abondent en ce sens.

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1995, entrée en vigueur le 24 octobre 1996, énonce les exigences législatives qui s'appliquent aux employeurs sous réglementation fédérale. La *Loi* a pour objet de garantir que les membres des quatre groupes désignés — les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles — sont dûment représentées au sein de l'effectif de chaque employeur en fonction de leur disponibilité dans la main-d'œuvre canadienne. Les employeurs doivent prendre des mesures pour veiller à ce que les décisions d'embauche soient fondées uniquement sur des qualifications valables. Ils doivent mener une enquête auprès de leurs employés, procéder à une analyse de l'effectif pour déterminer s'il existe des écarts de représentation et, lorsqu'ils constatent une sous-représentation, étudier leurs systèmes d'emploi pour cerner les obstacles à l'emploi des groupes désignés. Les employeurs se fondent sur cette étude pour élaborer un plan visant à supprimer les obstacles, à mettre en œuvre des mesures positives pour corriger les effets d'exclusion antérieurs et à fixer des objectifs de recrutement et de représentation.

La *Loi* habilite la Commission à surveiller la conformité à l'équité en matière d'emploi au moyen de vérifications et à prendre les mesures qui s'imposent pour garantir que les employeurs remédient à tout manquement relevé.

La Commission mène des vérifications de la conformité aux douze exigences législatives au moyen de 46 facteurs d'évaluation. Lorsque des manquements sont relevés, des engagements signés sont négociés, et le respect de ces engagements est évalué au cours d'une vérification de suivi. Si la négociation et la persuasion constituent les recours privilégiés par la *Loi*, il est possible que la Commission notifie un ordre à un employeur qui n'exécute pas ses engagements pour l'enjoindre de terminer les travaux requis pour se conformer. En cas de non-conformité à cet ordre, la Commission peut renvoyer la plainte au Tribunal pour qu'il rende une ordonnance. Enfin, un employeur peut demander la révision d'un ordre du Tribunal.

Au 31 mars 2002, la *Loi* s'appliquait à 477 organismes employant 826 000 travailleurs dans les secteurs suivants : 397 employeurs du secteur privé sous réglementation fédérale et sociétés d'État de 100 employés ou plus (cela comprend le secteur bancaire, les communications, les transports et d'autres secteurs d'activité comme les mines d'uranium, les sociétés céréalères et les musées fédéraux); 65 ministères et organismes de la fonction publique fédérale dont l'employeur est le Conseil du Trésor; et 15 employeurs distincts du secteur public employant 100 personnes ou plus (il s'agit d'organismes comme Parcs Canada, l'Office national du film, le Conseil national de recherches et l'Agence des douanes et du revenu du Canada).

La Commission a consacré au total 95 équivalents à temps plein (ETP) et 10 843 400 \$ au processus de traitement des plaintes.

3.1.3 RESSOURCES

spéciaux en avril 2002 pour permettre à la Commission de restructurer le SGP et de remplacer le système statique actuel par un système d'acheminement du travail qui permettra d'automatiser des tâches importantes, de recueillir des données sûres et complètes et d'ouvrir la voie au projet Gouvernement en direct. Le nouveau système aidera les agents à gérer efficacement les dossiers et facilitera la production de rapports de gestion.

Le Système automatisé de gestion des plaintes (SGP) de la Commission remonte à 1995. Il constitue le principal outil de travail des agents chargés des plaintes, mais il est aujourd'hui obsolète et a perdu de sa fiabilité. Le Conseil du Trésor a libéré des fonds

Système automatisé de gestion des plaintes

Depuis sa création, en 1978, la Commission a accumulé un arriéré de dossiers relativement aux plaintes pour discrimination. Cet arriéré est attribuable à l'insuffisance des ressources nécessaires au traitement des plaintes dès leur réception et au temps de plus en plus long qu'il faut consacrer à des plaintes de plus en plus complexes. Dans les dernières années, la Commission a réussi à réduire le volume de sa charge de travail au moyen d'une série d'innovations et d'initiatives, mais le nombre de dossiers actifs reste élevé et dépasse la capacité du personnel. À la fin de mars 2002, la Commission avait un arriéré d'environ 800 dossiers actifs. En avril 2002, le Conseil du Trésor a libéré des fonds supplémentaires pour aider la Commission à éliminer son arriéré d'ici quatre ans.

Élimination de l'arriéré

En avril 2001, la Commission a instauré de nouvelles normes de service couvrant toutes les étapes du processus de traitement des plaintes. On avait tout d'abord prévu examiner les normes après qu'elles aient été appliquées pendant un an. Cependant, à la fin de mai 2001, lorsque les résultats de l'évaluation du milieu de travail de la Commission ont été publiés, on a constaté que les employés avaient soulevé un certain nombre de questions au sujet des normes. On a alors décidé d'entreprendre immédiatement un examen pour déterminer si ces normes étaient raisonnables compte tenu de la charge de travail et des ressources actuelles de la Commission. Il est clair que l'amélioration du service passe nécessairement par une réduction importante de l'arriéré des dossiers de la Commission.

Normes de service

La Commission continue de chercher des moyens d'améliorer le processus de traitement des plaintes et ses instruments de travail afin de fournir un meilleur service aux Canadiens et aux Canadiennes.

3.1.2.4 La prestation de services axée sur les besoins des citoyens

La Commission est fière du fait que, sur les 80 plaintes adressées au Tribunal canadien des droits de la personne au cours de l'exercice 2001-2002, 50 (soit 62 %) ont été réglées avant l'enquête du Tribunal. Dans tous les cas, la Commission veille à ce que les règlements obtenus soient conformes à l'intérêt public.

deuxième examen, de même que d'analyser les données et de formuler les recommandations pertinentes.

Dans *Invine c. Forces canadiennes*, le Tribunal canadien des droits de la personne a conclu que la décision *Meiorin* s'applique aux actes antérieurs à cette décision. La cause *Meiorin*, au sujet de laquelle la Cour suprême du Canada a tranché en septembre 1999, a modifié l'approche en ce qui concerne la défense dans les cas de plaintes pour discrimination et a instauré un nouveau critère pour déterminer s'il existe une exigence professionnelle justifiée. Dans *Invine*, le Tribunal a également conclu que les Forces canadiennes doivent prendre des mesures d'adaptation pour les personnes qui en ont besoin, notamment dans le cadre de l'application du principe d'universalité des services.

Dans *Kavanagh c. Procureur général du Canada*, le Tribunal a conclu que la politique du Service correctionnel du Canada (SCC) qui interdit aux détenus l'accès à la chirurgie pour changement de sexe est discriminatoire et sans motif justifiable. Le Tribunal a cependant statué que le SCC avait fait la preuve d'un motif justifiable en choisissant de placer les personnes transsexuelles en attente d'une chirurgie dans un établissement correspondant à leurs caractéristiques biologiques plutôt qu'au sexe qu'elles désiraient avoir. Le SCC a pu faire valoir le fait que l'installation, dans une prison pour femmes, de transsexuels masculins en attente d'une opération constituerait un fardeau excessif.

Après un long litige dans l'affaire *Chopra c. Santé nationale et bien-être social* (plainte déposée en 1992), le Tribunal a tranché en faveur de M. Chopra. Il reste à régler la question de la réparation. Si les parties ne parviennent pas à s'entendre, il leur faudra de nouveau se présenter devant le Tribunal pour obtenir une décision.

Dans *Pieters*, l'entente conclue entre le plaignant et le mis en cause, l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC), touche le traitement des membres des minorités visibles dans les bureaux d'entrée au Canada. M. Pieters alléguait que l'ADRC avait fait preuve de discrimination à son égard alors qu'il revenait en train d'un voyage à New York. Les passagers à bord du train, y compris M. Pieters, ont été questionnés par des agents des douanes à Fort Erie, en Ontario. M. Pieters soutient que contrairement aux autres passagers de race blanche, on lui a posé des questions au sujet de sa citoyenneté et de ses achats et on a fouillé ses bagages. Il affirme que lorsqu'il s'est opposé à ce comportement qu'il jugeait discriminatoire, un agent des douanes l'a insulté d'une façon qu'il a perçue comme étant raciste.

Au fil des ans, la Commission a reçu de nombreuses plaintes des membres des minorités visibles dans lesquelles ces derniers alléguaient avoir été injustement désignés pour subir un deuxième examen dans les bureaux d'entrée au Canada. Toutefois, il est très difficile de vérifier la véracité de telles allégations puisque l'ADRC ne recueille aucune donnée sur la race, la couleur ou l'origine nationale ou ethnique des personnes qui font l'objet d'un tel examen. En concluant l'entente dans *Pieters*, l'ADRC a accepté, entre autres choses, de travailler avec la Commission afin d'élaborer et de mettre en œuvre un projet pilote spécial qui permettra de produire des données statistiques (race, couleur, origine nationale/ethnique et sexe) sur les personnes qui arrivent au pays et qui sont mises à un

d'audience pour les affaires de discrimination reste relativement stable (10). Les affaires de disparité salariale, quant à elles, nécessitent généralement des centaines de journées d'audience.

Au cours de l'exercice 2001–2002, la Commission a poursuivi la représentation en justice de trois grandes causes en matière de disparité salariale (*Syndicat canadien des communications, de l'énergie et du papier et Femmes-Action c. Bell Canada, Alliance de la fonction publique du Canada c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et Alliance de la fonction publique du Canada c. Société canadienne des postes*). Toutes ces causes remontent à plus de dix ans. En novembre 2000, la Cour fédérale statuait, dans l'affaire *Bell Canada*, que le Tribunal canadien des droits de la personne n'est pas entièrement indépendant de la Commission. Cette décision, qui a donné lieu à la suspension provisoire de nombreuses audiences, a été ultérieurement renversée par la Cour d'appel fédérale, et les audiences ont repris. Cependant, à la fin de 2001, la Cour suprême du Canada a autorisé Bell Canada à faire appel de la décision de la Cour d'appel fédérale. Cette cause est extrêmement importante pour la Commission, car elle remet en question sa capacité à énoncer des lignes directrices établissant la mesure dans laquelle les dispositions de la Loi s'appliquent à des catégories de causes et la manière dont elles s'y appliquent. La Commission a diffusé des lignes directrices en matière de partie salariale qui se fondaient sur une interprétation de l'article 11 de la Loi, un article important pour déterminer la nature et l'ampleur des écarts salariaux.

La Commission a remporté quelques succès notables devant le Tribunal canadien des droits de la personne et d'autres tribunaux au cours de l'exercice 2001–2002. Le *Rapport juridique* de la Commission, accessible dans notre site Web (www.chrc-ccdp.ca), fournit des renseignements sur toutes les causes et sur leurs répercussions pour les Canadiens et les Canadiennes. Seuls quelques exemples sont présentés ici.

Dans une décision fondamentale, le Tribunal canadien des droits de la personne a conclu, dans *Citron c. Zundel*, qu'un site Web exploité par M. Zundel constituait un mode de transmission de messages haineux au sens de l'article 13 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Les audiences du Tribunal se sont étalées sur plus de quatre ans (à raison de 55 jours d'audience) et ont nécessité cinq intervenants et plusieurs contrôles judiciaires par la Cour fédérale. C'est la première fois qu'un tribunal canadien des droits de la personne interprétait l'article 13 relativement à Internet. On a depuis modifié cet article pour y préciser que les communications effectuées au moyen d'Internet et qui exposent des personnes à la haine ou au mépris sont couvertes par la Loi.

Dans *Vaid c. Chambre des communes*, la Section de première instance de la Cour fédérale a conclu que le privilège parlementaire n'exclut pas l'application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* aux employés de la Chambre des communes. Cette décision a fait l'objet d'un appel devant la Cour d'appel fédérale.

millions de dollars. Les enquêtes sont complexes; elles exigent des analyses approfondies et des entretiens avec les employés, les agents négociateurs qui les représentent et les employeurs. De plus, une fois l'enquête terminée, ces plaintes font souvent l'objet de litiges prolongés.

Services de l'accueil. Lorsqu'on a identifié une situation susceptible de justifier une plainte officielle, l'accueil constitue le premier stade du processus de traitement des plaintes. Environ un tiers des dossiers d'accueil donnent lieu à des plaintes officielles. Depuis 1999-2000, le nombre de dossiers d'accueil ayant trait à des problèmes de présomée discrimination salariale dans des secteurs d'emploi à prédominance masculine ou féminine a triplé. Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a accueilli 34 demandes à ce sujet.

Services d'enquête en matière de disparité salariale. La Commission a poursuivi son enquête sur les plaintes de disparité salariale visant un certain nombre d'employeurs sous réglementation fédérale, notamment des entreprises de télécommunications, des employeurs du gouvernement fédéral non couverts par le règlement de 1999 sur la parité salariale conclue entre l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et le Conseil du Trésor du Canada, et certains employeurs plus petits du secteur privé. À la fin de l'exercice, la Commission avait accueilli 37 plaintes de disparité salariale.

Par ailleurs, à la fin de mars 2002, la Commission attendait une décision de la Cour fédérale dans la cause *Syndicat canadien de la fonction publique (Division du transport aérien) c. Les lignes aériennes Canadien International Ltee* concernant l'interprétation de la définition de la notion d'établissement, avant de donner suite aux 23 plaintes individuelles actuellement en attente. La Commission a également reporté l'enquête relative à une plainte déposée en 1984 par l'AFPC contre le Conseil du Trésor, alléguant qu'il existerait une discrimination salariale fondée sur le sexe dans le système d'évaluation des emplois qu'utilise le Conseil du Trésor pour évaluer le travail dans deux groupes professionnels : celui des commis aux écritures et règlements, à prédominance féminine, et celui de l'administration des programmes, à prédominance masculine. À la fin de l'exercice 2001-2002, la Commission s'attendait toujours à ce que le Conseil du Trésor mette en œuvre sa Norme générale de classification (NGC), censée régler la plainte de 1984. Comme suite à la récente décision du Conseil du Trésor concernant la NGC, la Commission réévaluera son approche quant à l'enquête sur la plainte de 1984.

3.1.2.3 Les représentations en justice

La Direction des services juridiques fournit des conseils juridiques au bureau de la présidente, aux commissaires et au secrétaire général ainsi qu'à toutes les directions de la Commission.

La Direction des services juridiques représente la Commission dans les causes dont le Tribunal canadien des droits de la personne est saisi. Le nombre moyen de journées

La partie salariale renvoie au principe « à travail égal, salaire égal ». Quoique peu nombreuses, les plaintes de disparité salariale peuvent toucher beaucoup d'employés et supposer une rémunération rétroactive et des mesures de redressement équivalent à des

3.1.2.2 Le traitement des plaintes de disparité salariale

Nombre	%	Résultat
45	3	plaintes n'ont pas été traitées par la Commission (en vertu de l'article 41) parce qu'elles ont été déposées plus d'un an après les présumés actes discriminatoires ou parce que l'on a demandé au plaignant d'épuiser d'abord d'autres voies de recours.
251	16	plaintes ont donné lieu à un règlement par la médiation, après enquête ou par la conciliation.
80	5	plaintes ont été renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne pour audience.
295	19	plaintes ont été rejetées faute de preuve, parce qu'elles n'étaient pas du ressort de la Commission ou parce que les plaignants ont retiré ou abandonné leur plainte.
Sous-total 671	43	décisions définitives rendues par les commissaires
904	57	plaintes ont été abandonnées par les plaignants avant signature du formulaire officiel. Ces dossiers ont été fermés sur le plan administratif sans que les commissaires rendent une décision.
Total 1 575	100	plaintes traitées en 2001-2002

Tableau 1 – Bilan des plaintes, 2001-2002

La Commission dispose des ressources pour traiter annuellement 150 dossiers par la conciliation, et dans la moitié des cas, les conciliateurs sont censés aboutir à un règlement. En 2001-2002, le personnel chargé de la conciliation a dépassé son objectif, accueillant 171 conciliations et en réglant la moitié. Des 86 plaintes non réglées, 55 ont été renvoyées au Tribunal canadien des droits de la personne et 31 ont été rejetées.

Bilan des plaintes. Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a traité 1 575 plaintes; de ce nombre, certaines ont été abandonnées avant signature, tandis que d'autres ont donné lieu à des plaintes signées nécessitant une décision des commissaires. Le bilan des plaintes est présenté au tableau 1.

discrimination *prima facie* aux termes de la Loi. Sur les 1 343 plaintes potentielles confiées à la Section de l'accueil en 2001-2002, 54 % ont été fermées après analyse préliminaire et avant qu'un formulaire de plainte soit signé. Les 46 % restant ont donné lieu à des plaintes signées. Quelques-uns de ces dossiers ont été fermés par la Commission, qui a exercé à leur égard son pouvoir discrétionnaire aux termes du paragraphe 41(1) de la Loi. Les autres dossiers ont été renvoyés à la médiation ou à l'enquête.

Services de médiation. La médiation préalable à l'enquête permet parfois de régler les plaintes au début du processus. Les médiateurs de la Commission s'assurent que les règlements offrent des solutions aux parties en fonction de leurs objectifs personnels et qu'ils donnent lieu à des changements dans les politiques ou les procédures en cause, dans l'intérêt du public en général.

La Commission possède suffisamment de ressources pour recevoir chaque année environ 550 cas référés à la médiation. De ce nombre, on s'attend annuellement à ce que les médiateurs mènent 320 médiations et qu'environ 200 aboutissent à un règlement.

En 2001-2002, la Commission a offert des services de médiation dans 485 dossiers, et l'offre a été acceptée dans environ la moitié des cas. Sur les 235 médiations menées l'an dernier, 156 (soit 66 %) ont donné lieu à un règlement. Il n'a pas été possible de régler tous les dossiers en raison du retard à combler deux postes de médiateur dans le service.

Services d'enquête. Les plaintes non réglées par la médiation sont confiées à des enquêteurs. L'enquêteur réunit des éléments de preuve et rédige un rapport dans lequel il analyse les données et recommande une décision aux commissaires. La Commission compte suffisamment d'enquêteurs pour régler environ 400 dossiers par an. En 2001-2002, elle a dépassé cet objectif et enquêté sur 577 plaintes, principalement en recourant à des ressources permanentes et contractuelles et en réaffectant des ressources au sein de la Commission.

Services de conciliation. Chaque rapport d'enquête est remis aux commissaires, qui doivent prendre une décision. Si les commissaires décident que les éléments de preuve étayent les allégations formulées dans la plainte, ils peuvent inviter les parties à prendre part à la conciliation, leur donnant ainsi une autre possibilité de régler la question sans passer par le Tribunal. Les parties peuvent s'entendre sur des réparations comme une lettre d'excuses, de la formation, la récupération du salaire perdu, le remboursement des dépenses, l'indemnisation pour préjudice moral. Si une politique discriminatoire était en cause, la réparation peut comporter des changements à la politique ou l'instauration de nouvelles procédures. Les conciliateurs veillent à ce que tout règlement tienne compte de l'intérêt public.

Ce nombre inclut la cause centrale, dans un groupe de 998 plaintes, concernant la Stratégie du poisson de fond de l'Atlantique. Ce programme gouvernemental a pour but de fournir du travail dans les pêcheries de Terre-Neuve. La plainte faisait état de présumée discrimination en raison de l'âge dans les critères d'admissibilité à la retraite anticipée.

Les demandes de renseignements qui semblent relever de la compétence de la Commission sont confiées à la Section de l'accueil. Un agent d'accueil rassemble d'autres renseignements et détermine si les allégations constituent une plainte de cas, le personnel leur suggère de s'adresser à d'autres organismes qui pourraient les aider. aux prises avec des problèmes qui excèdent la compétence de la Commission : dans ce Commission par courtiel. Certains ont seulement besoin d'information. Beaucoup sont Canadiens et les Canadiennes sont de plus en plus nombreux à s'adresser à la régionaux (Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Edmonton, Vancouver). Les téléphone ou en personne à l'administration centrale (Ottawa) ou à l'un des six bureaux répond à plus de 40 000 demandes de renseignements adressées par courtier, par **Demandes de renseignements et Service de l'accueil.** Chaque année, la Commission

Au cours de l'exercice 2001-2002, la Commission a reçu 1 343¹ plaintes potentielles pour discrimination et en a réglé 1 575. Depuis sa création, la Commission a reçu plus de plaintes qu'elle ne pouvait en traiter, ce qui a entraîné l'accumulation d'un arriéré. À la fin de mars 2002, cet arriéré était constitué d'environ 800 dossiers actifs se trouvant à une étape ou à une autre du processus de traitement des plaintes.

3.1.2.1 Traiter les plaintes pour discrimination

La Commission a pour objectif de fournir un recours aux victimes de discrimination et de faire modifier les politiques et les pratiques qui peuvent avoir des effets discriminatoires sur des groupes de la population. Elle s'engage à régler les plaintes de façon transparente, rapide et juste.

3.1.2 RÉSULTATS OBTENUS

La Commission a proposé des changements au système de traitement des plaintes de disparité salariale. En février 2001, elle a présenté un rapport spécial au Parlement, intitulé *Le temps d'agir : rapport spécial au Parlement sur la parité salariale*. En juin 2001, le gouvernement a formé un Groupe de travail sur la parité salariale, qu'il a chargé d'examiner les dispositions de la Loi relatives à la parité salariale (article 11 et lignes directrices connexes). La Commission a suivi de près l'évolution des travaux du groupe de travail; elle a rencontré les membres pour leur présenter ses procédures en matière de vérification de la parité salariale et de traitement des plaintes et pour en discuter avec eux. Le rapport du groupe de travail devrait être publié au printemps 2003.

3.1 Plaintes

3.1.1 CONTEXTE

La *Loi canadienne sur les droits de la personne* interdit, en matière d'emploi et d'accès aux services du gouvernement fédéral, toute discrimination fondée sur l'un des 11 motifs suivants : la race, la couleur, l'origine nationale ou ethnique, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée. La Commission fait également enquête sur les plaintes de discrimination salariale fondée sur le sexe, étant donné que la partie salariale constitue un droit fondamental de la personne et fait partie intégrante de la *Loi*. Les personnes qui estiment avoir été victimes de discrimination peuvent adresser une plainte à la Commission.

En vertu de la *Loi*, la Commission est tenue de traiter toutes les plaintes qu'elle reçoit. Les commissaires sont saisis de toutes les plaintes signées et doivent rendre une décision à leur égard, parfois à plus d'une reprise. Aux termes de l'article 41 de la *Loi*, ils disposent d'un pouvoir discrétionnaire pour déterminer s'ils doivent traiter ou non certaines plaintes, en fonction de facteurs comme l'existence d'autres voies de recours, la compétence de la Commission et l'opportunité. Il leur incombe d'approuver ou non un règlement conclu par les parties dans le cadre d'une procédure de médiation ou de conciliation, de même que d'autoriser ou non le retrait d'une plainte. Après enquête, ils examinent les faits révélés dans le rapport de l'enquêteur et les observations des parties, puis décident s'il y a lieu de rejeter la plainte, de la renvoyer à la conciliation ou d'en saisir le Tribunal. La Commission et le Tribunal sont des organismes indépendants instaurés aux termes de la *Loi*, et ils jouent des rôles différents dans le traitement des plaintes.

En vertu de la *Loi*, les fonctions attribuées à la Commission sont multiples, et depuis sa création, cette dernière tente de remplir ses responsabilités législatives avec des ressources limitées.

En juin 2000, le Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a présenté au ministre de la Justice un rapport comportant un certain nombre de recommandations concernant le processus de traitement des plaintes. La réponse du gouvernement n'est pas encore publiée, mais la Commission a d'ores et déjà commencé à réfléchir à sa façon de traiter les plaintes; au cours de l'année qui vient, elle présentera ses propositions au ministre de la Justice.

L'un des défis que doit relever la Commission consiste à cerner les préoccupations entourant les modifications envisagées aux lois, aux politiques ou aux procédures. Il ne suffit pas de prendre acte des infractions évidentes aux droits de la personne (par exemple, le fait d'exclure d'un programme des personnes d'un certain âge), mais il faut plutôt procéder à des analyses d'impact sur les droits de la personne afin de cibler les effets qui ne sont pas perceptibles à première vue. Par exemple, une modification apparemment neutre des pratiques de sélection de l'Agence des douanes peut avoir un effet disproportionné sur les membres des minorités visibles.

Les Canadiens et les Canadiennes sont de plus en plus sensibles à la protection de leurs droits chez eux et à la promotion des droits de la personne à l'étranger. Le gouvernement du Canada presse les nouvelles démocraties du monde entier de protéger les droits de leurs citoyens. Pour ce faire, ces pays doivent créer des institutions nationales de protection des droits de la personne. Étant donné son expérience et son savoir, la Commission est souvent invitée par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ou par l'Agence canadienne de développement international à venir en aide à ces pays.

Les commissions des droits de la personne au Canada sont en train de transformer la façon dont elles abordent les problèmes de discrimination. Les plaintes individuelles forment encore une partie importante de leur travail, et elles s'efforcent toujours d'améliorer la qualité de leurs services à cet égard. Elles s'occupent également de prévenir la discrimination en élaborant des codes de pratique, des règlements et des politiques. Par ailleurs, elles adoptent de nouvelles méthodes (des enquêtes publiques, par exemple) pour régler les problèmes systémiques à grande échelle. Dans tous les secteurs gouvernementaux, les nouvelles technologies, comme Internet, facilitent les communications, mais font peser plus lourdement la nécessité de consulter les parties intéressées lors de l'élaboration de politiques. Les commissions doivent trouver des moyens économiques de consulter leurs partenaires qui, très souvent, disposent de peu de ressources et n'ont pas accès à Internet.

Aujourd'hui, la Commission est au service d'une population très différente de celle qui existait au moment de sa création, en 1978. Non seulement la population canadienne se caractérise par une plus grande diversité quant à l'origine ethnique et à la religion, mais elle est aussi plus âgée. Le vieillissement de la population soulève des questions en matière de perspectives d'emploi, de retraite obligatoire et d'accès aux services. Si les progrès de la médecine ont permis d'allonger l'espérance de vie et d'améliorer la qualité de la vie de beaucoup de gens, notamment des personnes handicapées, d'autres progrès, comme les nouvelles technologies de la reproduction et les essais génétiques, soulèvent des questions complexes en matière de droits de la personne.

2.2 Contexte

En juin 2000, le Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* a présenté au ministre de la Justice un rapport comportant un certain nombre de recommandations ayant trait au processus de traitement des plaintes. Bien que le gouvernement n'ait pas encore formulé sa réponse, la Commission a d'ores et déjà commencé à réfléchir à la façon dont elle règle les plaintes; au cours du prochain exercice, elle présentera ses propositions au ministre de la Justice.

Canadiennes ne cessent de s'améliorer. de service pour s'assurer que les services qu'elle fournit aux Canadiens et aux Système automatisé de gestion des plaintes (SGP). Elle examine actuellement ses normes Elle a aussi pris des mesures pour réduire l'arriéré des dossiers et restructurer son Commission et fait des efforts pour améliorer les procédures et les instruments de travail. processus de médiation préalable à l'enquête, prévu des réunions plus fréquentes de la traitement des plaintes. Elle a notamment créé une section de l'accueil, introduit un également pris un certain nombre de mesures pour simplifier et améliorer le processus de 15 % (soit 240) ont été réglées par la médiation ou la conciliation. La Commission a

La Commission canadienne des droits de la personne existe depuis près de vingt-cinq ans, et son rôle est d'appuyer le principe selon lequel tous les individus, dans la mesure compatible avec leurs devoirs et obligations au sein de la société, ont droit à l'égalité des chances d'épanouissement et à la prise de mesures visant à la satisfaction de leurs besoins, indépendamment des considérations fondées sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience ou l'état de personne gracée.

Depuis les douze derniers mois, la Commission a réalisé des progrès dans la réduction des obstacles discriminatoires en matière d'emploi et d'accès aux services au sein de la fonction publique fédérale, des sociétés d'État et des entreprises sous réglementation fédérale. Conformément à son mandat, elle a également assuré la promotion de la connaissance des droits de la personne au Canada.

Au cours de l'année, la Commission a obtenu gain de cause dans la première affaire dont le Tribunal a été saisi au sujet de la diffusion de messages haineux dans Internet. Le Tribunal, dans une décision fondamentale, a conclu que la *Loi canadienne sur les droits de la personne* s'applique aux communications par Internet.

En vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la Commission s'efforce également de mettre un terme à la sous-représentation des femmes, des Autochtones, des membres des minorités visibles et des personnes handicapées dans la fonction publique fédérale et dans l'effectif des employeurs du secteur privé qui sont couverts par la *Loi*. La Commission a procédé à 55 nouvelles vérifications au cours de l'exercice 2001-2002, pour un total de 235 vérifications de la conformité couvrant plus de 85 % des travailleurs fédéraux. Au 31 mars 2002, 78 employeurs étaient considérés conformes à la *Loi*. La plupart d'entre eux avaient obtenu ce résultat sans que la Commission ait eu à prendre de mesures d'exécution. Se fondant sur des consultations d'envergure menées auprès d'employeurs, de groupes de revendications et de syndicats, de même que sur les conclusions d'une évaluation indépendante de son programme de vérification de l'équité en matière d'emploi, la Commission a présenté au comité parlementaire chargé d'examiner la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* un rapport détaillé comportant 20 recommandations.

La Commission ne cesse de chercher des moyens de servir plus efficacement les Canadiens et les Canadiennes. Au cours de l'exercice 2001-2002, elle a traité 1 575 plaintes; de ce nombre, 43 % ont été examinées par les commissaires, et plus de

M'étant jointe à la Commission canadienne des droits de la personne au début d'août 2002, c'est avec plaisir que je présente, au nom de ma prédécesseure, ce Rapport sur le rendement pour la période allant du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2002.

J'envisage avec enthousiasme les nombreux défis qui nous attendent ainsi que l'occasion de faire rapport au Parlement sur les progrès accomplis et les résultats obtenus dans l'atteinte de nos objectifs. Je serai heureuse de travailler avec les commissaires, le personnel de la Commission et nos nombreux partenaires qui s'intéressent aux droits de la personne au Canada et à la mise en application de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi.

Tout au long de la période couverte dans le présent rapport, la Commission avait à sa tête Mme Michelle Falardeau-Ramsay, présidente, qui était secondée des commissaires Anne Adams, Yvde Hentleff, Robinson Koipillai, Mary Mac Lennan et Kelly Russ.

Mary M. Gusella
Présidente

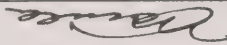


Table des matières

Section 1 : Message de la présidente	1
Section 2 : Sommaire et contexte	3
2.1 Sommaire	3
2.2 Contexte	4
Section 3 : Réalisations en matière de rendement	7
3.1 Plaintes	7
3.1.1 Contexte	7
3.1.2 Résultats obtenus	8
3.1.3 Ressources	15
3.2 Équité en matière d'emploi	17
3.2.1 Contexte	17
3.2.2 Résultats obtenus	19
3.2.3 Ressources	25
3.3 Promotion des droits de la personne	27
3.3.1 Contexte	27
3.3.2 Résultats obtenus	27
3.3.3 Ressources	33
3.4 Services intégrés	35
3.4.1 Contexte	35
3.4.2 Résultats obtenus	35
3.4.3 Ressources	37
Annexe I : Renseignements financiers	39
Tableau I – Sommaire des crédits approuvés	39
Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	40
Tableau 3 – Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	41



Commission canadienne des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

L'honorable Martin Cauchon, c.p., député
Ministre de la Justice et procureur général du Canada

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement et soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.lbs-scl.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : tma-mtr@lbs-scl.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/25-2002
ISBN 0-660-62090-1





Commission canadienne des droits de la personne Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada



Canadian Human Rights Tribunal

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/44-2002

ISBN 0-660-62091-X



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Human Rights Tribunal

Performance Report

For the period ending March 31, 2002

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Cauchon', written in a cursive style.

Martin Cauchon
Minister of Justice

Table of Contents

Chairperson's Message	1
Context	3
Our Mandate	3
Our Jurisdiction	3
Our Organizational Structure	3
Our Strategic Outcome	5
Recent Tribunal Decisions and Their Effect on Canadians	5
Risk Management Issues	10
Key Activities in Support of Our Outcome	11
Performance Accomplishments	17
1. Provide a timely hearing and decision-making process	17
2. Produce well-reasoned decisions, consistent with the evidence and the law	20
3. Develop applications of innovative processes to resolve disputes	21
4. Ensure that service is satisfactory to the members, to the parties involved and to the public	22
5. Improve equality of access	23
6. Improve public awareness and use of the Tribunal's public documents	23
Corporate Activities	23
Government-wide Initiatives	25
Judicial Review in the Federal Court	26
Pay Equity Tribunal Hearings	27
Annex 1: Financial Performance	29
Annex 2: Other Information	33

Chairperson's Message

Every year brings new issues and new challenges for the Canadian Human Rights Tribunal, and this year is no exception. One of the most important developments in the last year has been the major increase in the number of cases referred for hearing by the Canadian Human Rights Commission. This has been coupled with a significant increase in the settlement rate. Many settlements are arrived at a day or two before the commencement of the hearing, or even the morning that the case is scheduled to begin. This continues to pose significant challenges for the Tribunal in endeavouring to ensure that resources are allocated in an efficient and cost-effective manner.

The 1998 amendments to the *Canadian Human Rights Act* empowered the Tribunal Chairperson to develop Rules of Procedure. Draft Rules have been in use for approximately two years. By all accounts, these Rules are working well, and as a result, we have submitted the Rules to the Department of Justice for publication in the *Canada Gazette*.

The Tribunal continues to operate in an atmosphere of some uncertainty, pending a final determination from the Supreme Court of Canada on the question of the institutional independence of the Canadian Human Rights Tribunal. We are also awaiting the Government's response to the recommendations of the *Canadian Human Rights Act* Review Panel, which may have major implications for the Tribunal in the years to come.

Anne L. Mactavish

Context

Our Mandate

The Canadian Human Rights Tribunal is a quasi-judicial body that hears complaints of discrimination referred by the Canadian Human Rights Commission (CHRC), and determines whether the activities complained of violate the *Canadian Human Rights Act*. The purpose of the Act is to protect individuals from discrimination and to promote equal opportunity. The Tribunal is the only entity that may legally decide when a contravention of the Act has occurred.

Our Jurisdiction

The Act applies to federal government departments and agencies, Crown corporations, chartered banks, railways, airlines, telecommunications and broadcasting organizations, and shipping and inter-provincial trucking companies. Complaints may relate to discrimination in employment or in the provision of goods, services, facilities and accommodation that are customarily available to the public. The Act prohibits discrimination on the basis of race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, marital status, family status, sexual orientation, disability or conviction for which a pardon has been granted. Complaints of discrimination based on sex include allegations of wage disparity between men and women doing work of equal value in the same establishment.

Parliament's passage of amendments to the Act in 1998 provided for a more highly qualified Tribunal that, we believe, is generating a more consistent body of jurisprudence through its decisions and written rulings. Over the past two or three years, there has been a greater acceptance of the Tribunal's quasi-judicial interpretation of the Act by the reviewing courts. Eventually, this acceptance will benefit complainants and respondents in the Tribunal process. The result will be a more timely, fair and equitable disposition of complaints and reduced cost to the justice system.

While we are pleased with the progress made since the passage of the legislative amendments in 1998, there is still much to do in providing Canadians with the best service possible, particularly efforts to demystify the Tribunal process to the average Canadian. While the Tribunal must interpret and apply the law as defined by the statute and the jurisprudence, we are trying to find ways to allow our non-legal clientele to better understand the process and then increase their participation.

Our Organizational Structure

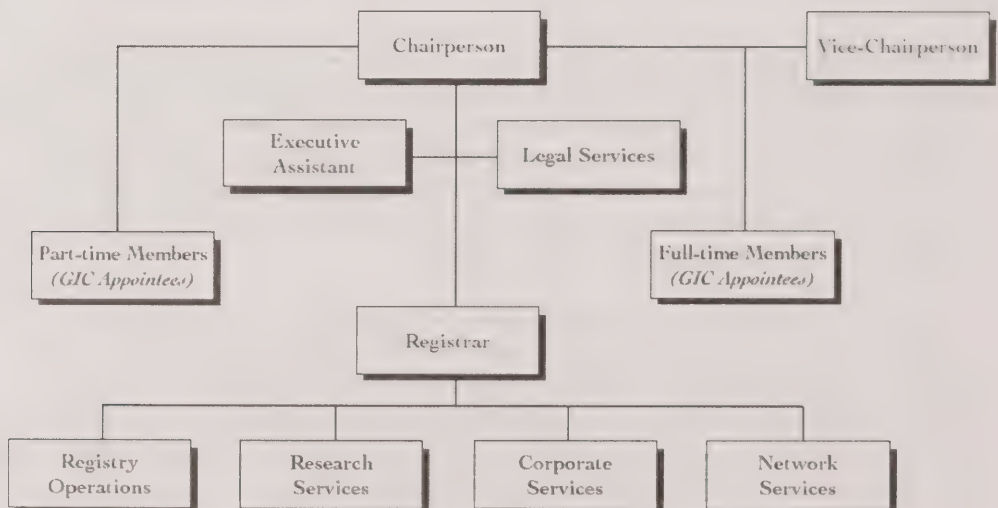
The Canadian Human Rights Tribunal is a small, permanent organization, comprising a full-time Chairperson and Vice-Chairperson and up to 13 full- or part-time members. All

members besides the Chairperson and Vice-Chairperson worked part-time until December 2001, when the Minister appointed two more full-time members to the Tribunal. These appointments greatly improve our ability to manage and schedule cases more efficiently. Under the statute, both the Chairperson and Vice-chairperson must have been members of the bar for more than 10 years. In addition to the full-time positions, eight part-time members from across the country serve currently on the Tribunal. The level of expertise and skill of our members is undoubtedly at the highest level it has been since the creation of the Tribunal in 1978.

To be eligible for appointment by the Governor-in-Council, all members of the Tribunal are required to have expertise in and sensitivity to human rights issues.

In addition, members attend regular meetings for training and briefing sessions on such topics as decision-writing techniques, evidence and procedure, and in-depth analysis of human rights issues. Throughout their three- or five-year terms, all Tribunal members are given opportunities for ongoing professional development.

The administrative responsibility for the Tribunal rests with the Registry. It plans and arranges hearings, acts as liaison between the parties and Tribunal members, and provides administrative support. The Registry is also accountable for the operating resources allocated to the Tribunal by Parliament.



Our Strategic Outcome

Every government organization must have a core reason for existing. Canadians want to know what they have received from or gained by this organization.

In past reports, we had identified our *raison d'être* as providing individual Canadians and respondents with a hearing and adjudication process that is open and is followed by timely and well-reasoned decisions. While these are critical and important services, we now believe that our essential purpose is more comprehensive.

The Tribunal now defines its Strategic Outcome as:

“To provide Canadians with an improved quality of life and an assurance of equal access to the opportunities that exist in our society through the fair-minded and equitable interpretation and enforcement of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.”

This performance report will address how effective we have been in achieving this strategic outcome for Canadians through the use of various activities and operational outputs.

Recent Tribunal Decisions and Their Effect on Canadians

Over the course of 2001–2002, the Tribunal issued 20 decisions that answered the question “did discrimination occur in this case?” Tribunal decisions put an end to disputes between complainants and respondents (subject to rights of judicial review before the Federal Court of Canada) as to whether the Act was infringed in a particular instance. The decisions also have an impact beyond the parties to the case, however, bringing real benefits to Canadian society as a whole.

Simply put, Tribunal decisions provide concrete meaning to a fairly abstract set of legal norms. The Act prohibits discriminatory practices and offers justifications for allegedly discriminatory conduct, but it does not give examples or illustrations. For that matter, the Act does not even define the word “discrimination.” It is only through reading Tribunal decisions that Canadians can learn the true ambit of their rights and obligations under the legislation. In this regard, a decision dismissing the complaint is just as noteworthy as a decision that finds the complaint to be substantiated.

The following identifies changes to policies, regulations and laws made as a result of recent Tribunal decisions:

- the Federal Court endorsed a Tribunal decision directing the federal government to adjust its testing policies for language assessment to accommodate those with hearing and learning difficulties
- the CBC was ordered to provide closed captioning for all of its programming within a specified period
- the Tribunal determined that messages available through the Internet could constitute hate messages and ordered the originators to cease publications of those messages

The following cases serve as examples:

Crouse v. Canadian Steamship Lines Inc. — June 18, 2001 (Mactavish)

The complainant was refused employment as a permanent relief electrician on the respondent's cargo vessels. He alleged discrimination on the grounds of perceived alcohol dependency (disability). The complainant had worked for the respondent in 1988 and had been dismissed for intoxication and incompetence. The respondent notified him that he would not be re-hired until he had addressed both of these issues. The complainant provided documentation to the

respondent indicating that he did not require addiction treatment and also provided positive work references from other employers. In 1995, the respondent hired him to work as a relief electrician on a self-unloader, a more technically complex cargo vessel than the bulkers he had worked on earlier. Although he received a satisfactory performance appraisal, he was denied employment in 1996 as permanent relief electrician on a self-unloader on the grounds of "his past work history." The Tribunal found that the denial of employment was based on the respondent's reasonable belief that the complainant lacked the necessary competence to work as a permanent relief electrician on self-unloaders. Had the respondent still been concerned about the complainant's alcohol use, it would not have hired him in 1995. The respondent's willingness to hire him in 1995, but not in 1996, can be explained by the fact that the responsibilities of the latter position were significantly more onerous.

Results for Canadians

This case confirms that while employers cannot refuse to hire employees based on perceived substance abuse problems, employees still have to be qualified for the job. Employers do not act unlawfully by refusing to hire an employee with a past problem with alcohol where they base their decision on the employee's qualifications (or lack thereof), and not on prejudices stemming from his or her past.

Wong v. Royal Bank of Canada — June 15, 2001 (Sinclair)

The complainant, of Chinese origin, worked at the Royal Bank Call Centre. After working there for about 16 months, she applied for a training program. The usual criteria for acceptance were two years at the bank and two annual appraisals. Ms. Wong had worked at the Call Centre for only 16 months. Even so, she was put forward as a candidate by the Call Centre but was not accepted into the program. She believed that it was because of her one annual appraisal, which she viewed as unsatisfactory. She was subsequently diagnosed with depression and commenced medical leave. While on leave and receiving disability benefits, she began working for Canada Trust. Eventually, the Royal Bank learned of this conduct and terminated her. She alleged that

the Royal Bank discriminated against her by refusing her job opportunities on the ground of race/origin, and by failing to accommodate her disability (depression). The Tribunal dismissed the complaint. The evidence indicated that the complainant's appraisals were in fact above average for someone with her amount of experience in the job. The complainant was not selected for the management training program because others were more qualified, not because of perceptions regarding her ethnic origin. Of the successful candidates, several were of Asian origin, with longer tenure at the Bank. While the complainant was on sick leave, the bank did not differentiate adversely in relation to her. It attempted to find alternative work that would be acceptable to her, given her medical condition. It also maintained her on the bank's disability benefits program. Under the circumstances, the bank was not obliged to instate her into the management program. In dealing with her absence, it acted reasonably on the basis of the medical information available to it. When the bank eventually terminated the complainant for dishonesty, it did so justifiably.

Results for Canadians

When employers screen candidates for advancement opportunities on the basis of tenure, qualifications and attitude, this is not discriminatory per se. In this case, the employer had been pleased with the employee's progress to date, but thought that there was room for improvement. The employer was not held liable for this decision. Later, when the employee adopted a dishonest course of conduct, the employer was forced to take action. It succeeded in honouring its duty to accommodate a disabled employee while at the same time holding the employee accountable for her duplicity. This illustrates the principle in section 2 of the Act that employees' rights to equality of opportunity must coexist with their "duties and obligations as members of society."

***Eyerley v. Seaspan International Limited* — December 21, 2001 (Sinclair)**

The complainant was employed as a cook/deckhand on tugboats operated by the respondent. When the complainant's absenteeism rate exceeded 80 percent, the respondent concluded that his employment had been automatically terminated by operation of law. The complainant's absenteeism was largely related to a wrist injury he suffered on the job, and he alleged discrimination on the ground of disability. The Tribunal upheld the complaint. It noted that the Act does not just apply to terminations for cause, but also to employees whose contract of employment has been frustrated by non-culpable absenteeism. The respondent had failed to accommodate the complainant's disability. It expected the complainant to be fit to work on all boats, refusing his requests to work only on smaller boats that would have prevented the aggravation of his injury. Nor did the respondent consider offering the complainant alternative deckhand work on particular vessels with which he might be more compatible. After termination, the respondent resisted attempts by the Workers Compensation Board to retrain the complainant in the less physical position of mate, since it did not think him fully capable of doing the mate's work. The Tribunal ordered that medical and vocational assessments be undertaken to determine if the complainant could work on the respondent's ship-assist tugs, which was less physically demanding. If the assessments were positive, the complainant was to be instated to the first available permanent position, and in the interim, a relief position. The Tribunal also ordered damages for emotional suffering.

Results for Canadians

Employers may not assume that prolonged medical absenteeism constitutes automatic grounds for dismissal. Prior to termination, an employer must at least consider the possibility of accommodating the injured worker. To do this, the employer should compile information about the employee's capabilities and the demands of the available jobs.

***McAllister-Windsor v. Human Resources Development Canada* — March 9, 2001 (Mactavish)**

The *Employment Insurance Act* (EI Act) provides certain special benefits to people who are unemployed for reasons other than lack of work. At the time in question, the EI Act provided a maximum of 15 weeks of pregnancy benefits, 10 weeks of parental benefits and 15 weeks of sickness benefits. In addition the EI Act provided that no person could receive more than 30 weeks of combined special benefits. The complainant suffered from an incompetent cervix, a disability requiring bed rest during much of her pregnancy. She collected 15 weeks of sickness benefits while pregnant and, following the birth of her daughter, she collected 15 weeks of maternity benefits. Having reached the 30-week limit for combined special benefits, she was subsequently denied parental benefits. The Tribunal found that the 30-week limit on combined special benefits discriminated against the complainant on the grounds of sex and disability; women in her situation were

uniquely excluded from receiving parental benefits, simply because they had been obliged to take sickness benefits (in this case, there was no doubt the sickness benefits had been taken in relation to a disability). This discriminatory 30-week limit could not be justified. Eliminating the limit would impose additional financial liability on the EI fund, but the evidence indicated an increased annual cost of less than \$3 million would not cause undue hardship for a fund with a current surplus of around \$29 billion. Alternatively, the respondent presented no evidence on the feasibility of increasing premiums. The Tribunal ordered the respondent to cease enforcing the 30-week limit, and the complainant was awarded \$2,500 for suffering in respect of feelings.

Kavanagh v. A.G. Canada (Correctional Service of Canada) — August 31, 2001 (Mactavish/Goldstein/Sinclair)

The complainant was a transsexual federal inmate who had been diagnosed with Gender Identity Disorder; while she possessed the anatomy of a male, she identified with the female gender. This incongruity caused her to suffer from a stressful condition called gender dysphoria. She sought to live as much as possible as a woman. The respondent's policies stipulated that anatomically male transsexuals were to be kept in male institutions and were not permitted to receive sex reassignment surgery during incarceration. The complainant alleged that these policies were discriminatory. The Tribunal held that while the policy regarding the

Results for Canadians

When Parliament imposes limits on the payment of benefits that adversely affect disabled women, justification is required or the limits must be removed. The government responded to the Tribunal's decision in February 2002, with the introduction of Bill C-49, *The Budget Implementation Act, 2001*. Sections 12 and 13 of the Bill proposed amendments to the *Employment Insurance Act* to provide that where a woman receives special benefits by reason of (i) pregnancy; (ii) sickness; and (iii) maternity, she is no longer subject to an additional cap on combined benefits. Bill C-49 was passed by Parliament on March 27, 2002 (as S.C. 2002, c.9), and the *Employment Insurance Act* amendments came into force on April 17, 2002.

Results for Canadians

Gender identity discrimination is an emerging issue in equality law. The Act does not expressly designate gender identity as a prohibited ground of discrimination. However, it is accepted that, under the Act, discrimination on the basis of transsexualism constitutes sex discrimination as well as discrimination on the basis of a disability. In a prison setting, pre-operative transsexual inmates are a vulnerable group in need of protection, but their interests must be balanced against the needs and the safety of the rest of the inmate community, especially insofar as the community itself consists of vulnerable persons. As for the actual operation, in certain circumstances sex reassignment surgery is an essential medical service and inmates should not be deprived of this surgery automatically.

placement of pre-operative transsexuals was discriminatory, this could be remedied by obliging the respondent to accommodate the individual needs and vulnerabilities of the transsexual inmates. The respondent was not, however, required to place transsexual anatomical males in a female institution; to do so would threaten the psychological and physical well-being of the female inmate population. Moreover, the creation of a dedicated facility for transsexuals was not logistically feasible, given the relatively small number of transsexual inmates and the level of services and programming required. As for the respondent's policy of imposing an absolute ban on sex reassignment surgery, the Tribunal found this to be unjustifiable. Moreover, in circumstances where the surgery is deemed by a doctor to be essential, the costs should be paid by the respondent. The complaint was substantiated and the respondent was required to amend its policies to comply with the Tribunal's decision. **[Judicial review pending]**

Risk Management Issues

Management of the Tribunal has identified three major risk issues that the Tribunal will very likely be faced with in the next 12 to 18 months: 1) workload issues; 2) amendments to the legislation; and 3) a forthcoming decision by the Supreme Court on the Tribunal's independence. All three are expected to have a substantial impact on how the Tribunal conducts its business and its ability to fulfill its mandate. The following is a brief synopsis of these risks and what the Tribunal is doing to address them.

Workload Issues

The number of cases being referred to the Tribunal has risen dramatically in the past two years. Two new full-time members have been added to the roster to handle the increase. Along with some operational and procedural adjustments, we have been able to adequately respond to the increase in new cases. This matter is discussed in more detail later in this report.

Legislative Amendments

In June 2000, a panel of human rights experts, chaired by the Honourable Gérard La Forest, submitted a comprehensive report to the Minister of Justice on reforming the *Canadian Human Rights Act*.

The report made many recommendations, but of primary importance to the Tribunal was the recommendation of a "direct access model" for the filing of claims. In other words, individuals who believe they have suffered from discrimination would no longer file the claim with the Commission for investigation and decision. They would instead file their claim directly with the Tribunal, thus bypassing the Commission. The Tribunal's workload under such a model would increase from 100 cases each year to as many as 1,000. The effect on the Tribunal would be enormous. The Department of Justice is

reviewing the report and, based on the most recent statements by the Minister, legislative amendments should be introduced in the fall of 2002.

Since the release of the report, the Tribunal has been developing various models to respond to a variety of options that the government may select as the most appropriate model for Canadians. Based on preliminary work, we feel reasonably confident that we can respond in a timely fashion once the government determines the future that it envisages for the Tribunal.

Decision of the Supreme Court of Canada

The Supreme Court of Canada has agreed to hear an application by Bell Canada, which alleges that certain provisions of the Act create a situation where the Tribunal does not possess the requisite institutional independence and impartiality. The Federal Court of Appeal dismissed a similar Bell application in May 2001. Should the Supreme Court agree with Bell Canada, the Tribunal would be unable to continue to hold hearings and render decisions. The *Canadian Human Rights Act* would, at that point, become unenforceable. It is understood that the Court will hear the matter in December 2002, with a decision expected by the summer of 2003.

There is very little the Tribunal can do to manage this risk. We have communicated with the Department of Justice, warning of the potential implications. The Department has intervened in the matter and will be making representations to the Court, which we understand will be in defence of the current statute. Should the Court rule that Bell Canada's position is proper, the only corrective actions that can be taken are amendments to the Act, which will require the intervention of Parliament.

Key Activities in Support of Our Outcome

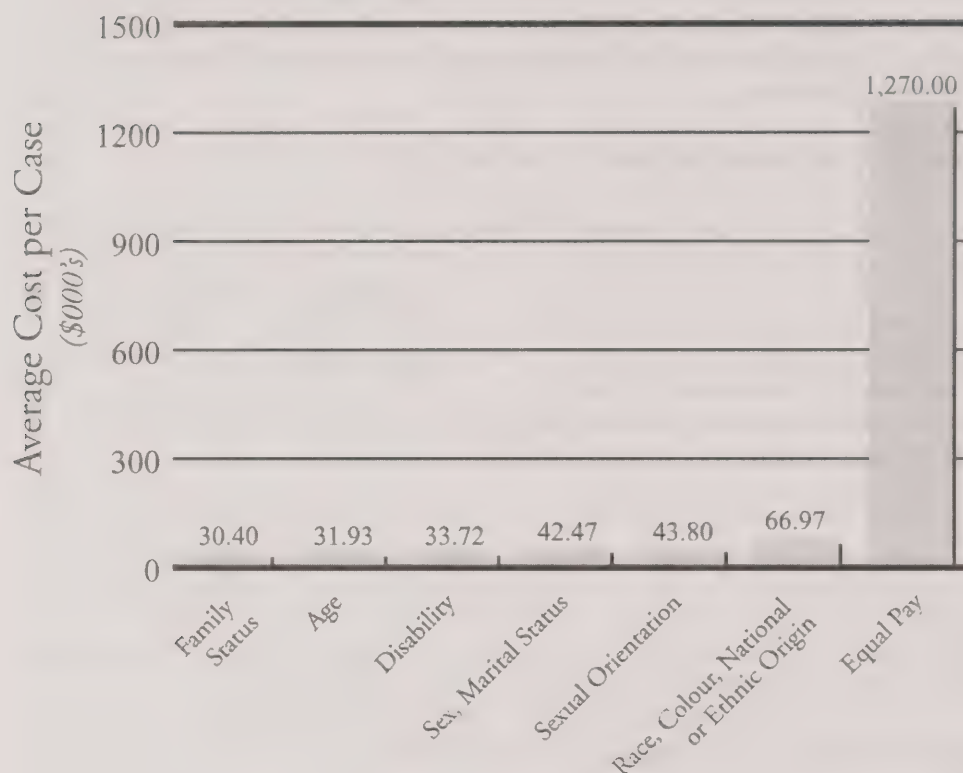
To achieve our strategic outcome, a number of key activities and outputs must occur to ensure the delivery of a quality service. Those key activities are:

- revised operating procedures
- rules of procedure
- Tribunal workload

Revised Operating Procedures

The Registry regularly monitors the cost and effectiveness of its procedures, making changes and improvements as required (Figure 1 shows the average cost per case by ground). The Tribunal is content with the progress made with its revised process and procedures over the past three years and feels confident that Canadians are also satisfied with the level of service provided to them.

Figure 1. Average Cost per Case by Ground



In the past three years, two significant operational changes have been instituted that dramatically improved service and allowed for a more efficient adjudication process. First, the Tribunal introduced new rules of procedure to reduce the time taken to begin the hearing process and to render decisions. Second, the use of pre-hearing questionnaires has reduced the time it takes for a hearing by one to three months. Questionnaires developed to provide sufficient information to schedule hearings can be completed within two to four weeks. Previously, it took two to three months to arrange conference calls or meetings to obtain the information needed to set hearing dates. Conference calls can still be scheduled if necessary without affecting the hearing and disclosure dates established.

Rules of Procedure

(<http://www.chrt-tcdp.gc.ca/publicdocs/rules-regles.pdf>)

Amendments to the Act in June 1998 gave the Tribunal Chairperson the authority to institute rules of procedure governing the conduct of Tribunal hearings. This jurisdiction extends to rules governing notice to parties, summons of witnesses, production and service of documents, pre-hearing conferences and the introduction of evidence.

To test our new rules, we introduced “Interim Rules” to assess their effectiveness before publishing them as official rules. Since their introduction in 1999, our interim rules have reduced operational problems related to disclosure and have facilitated the handling of legal and procedural motions. There have been no specific challenges to the rules, which indicates, to some extent, an acceptance by those who use them. However, the Tribunal continually monitors the effects of the rules and adjusts them to provide the best possible service.

The interim rules have been submitted to the Regulatory Section of the Department of Justice for approval and publication in the *Canada Gazette* as required by section 49.9(3) of the Act. This process is proving to be more cumbersome than we anticipated, resulting in a longer delay of approval and publication. However, it should be completed by the end of 2002.

Tribunal Workload

As reported in last year’s report, there continues to be a dramatic increase in the number of new cases being referred to Tribunal from the Canadian Human Rights Commission. As a comparison, in 1996, 15 cases were referred, 72 in 2000, 87 in 2001, and 100 new cases are projected for 2002.

In 1996, the Tribunal’s responsibilities were expanded to include the adjudication of complaints under the *Employment Equity Act*, which applies to employers with more than 100 employees. Employment Equity Review tribunals are created as needed from members of the Tribunal. The Chairperson appointed the first Employment Equity Tribunal in February 2000. Since then, the Chairperson has appointed nine such tribunals. Requests for the appointment of Employment Equity Tribunals can be initiated either by the Canadian Human Rights Commission or the employer. The subject of the inquiry usually relates to a review by the Tribunal of a direction given by the Commission to the employer in respect of an employment equity plan developed. The Tribunal, after hearing evidence and oral argument from the two parties, may confirm, rescind or amend the Commission’s Direction.

Workload Issues

In last year's report, we advised of a serious concern in the significant increase in the number of new cases being referred to the Tribunal for hearing. We stated that, although we were still able to meet our timelines for the processing of cases, we were concerned that if this increase were to continue, it could affect our level of service to Canadians. To address this problem, the Tribunal completed a detailed analysis of its capabilities based on existing resources and presented its findings to the Treasury Board. Through beneficial negotiation and cooperation, the Board responded favourably to our revised operating and business plan to meet our workload concerns.

Table 1 identifies changes in the number of referrals from the Commission since 1996.

Table 1
New Cases, 1996 to 2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 Projected	Totals
Human Rights Tribunals/Panels	15	23	22	37	70	83	100	350
Employment Equity Tribunals appointed	0	0	0	0	4	4	10	18
Totals	15	23	22	37	74	87	110	368

* The number of cases before the Canadian Human Rights Tribunal depends entirely on how many cases are referred by the Canadian Human Rights Commission. As noted, the number of referrals since 1999 has continued to increase. In 2001, the Tribunal projected 100 referrals and received 83. For 2002, the projected number of referrals of human rights and employment equity cases is projected to be 110.

Settlements

An intriguing development has also occurred over the past 12 to 18 months. The Commission, after referring complaints to the Tribunal, has dramatically increased the number of cases it settles prior to the hearing commencing. Beyond settling many of cases, the Commission, on occasion, has withdrawn from a case, leaving complainants to go on to hearing and present the cases on their own. This unexpected development was not accounted for in our previous planning documents. As a result, the Tribunal had fewer hearing days for the past year than anticipated.

What does this all mean to Canadians? At this point, we are not really sure. While settlements have always been an important ingredient to a proper litigation process, are the current numbers showing too much of a tendency to settle human rights disputes? The current rates of settlements are shown in Table 2. There will always be cases that are

settled, but last year's rate of 87 percent seems unusually high. Canadians have placed their trust in the Commission and the Tribunal to ensure that their rights and society's rights are being fully protected within the meaning of the Act. We must continue to ensure that our actions prove that trust is properly deserved.

Table 2
Rates of Settlement, 1995 to 2001

Year of Referral	No. of Cases	Settled	Hearing and Decision	Pending	% Settled
1995	26	11	14	1	40.74
1996	15	4	11	0	26.66
1997	22	18	4	0	81.8
1998	18	11	7	0	61.1
1999	35	26	8	1	76.4
2000	70	48	20	2	70.58
2001	83	64	9	10	86.84
Total	269	182	73	14	71.37

Note: "% Settled" calculation does not include pending cases.

We want to emphasize that we are not opposed to the settling of human rights complaints. Negotiated settlements between parties are beneficial and meet the requirements of the Act so long as each settlement meets the needs of the complainant, the respondent and the public interest of society. One without each of the others does not, based on the intent of the Act, serve the interest of Canadians.

The direct effect of so many settlements on the Tribunal has primarily resulted in a reduction in the number of hearing days held in the past year. As noted in the attached financial statements, these have left the Tribunal with a surplus in its operating budget for 2001–02. However, considering when the settlements are formally confirmed to the Tribunal, the actual staff time and effort put into planning and organizing of case processes has not decreased. Tables 2 and 3 show that 72 percent of all settlements reached by the parties and approved by the Commission over the past two years have occurred within two weeks of the commencement of the hearing. Nevertheless, by that stage in the process, all of the hours of planning and coordination related to the hearing process has been completed by Registry staff. Consequently, settlements have not reduced staff time and resources in the preparation of hearings. With settlements arriving so close to the scheduled date of the hearing, the Tribunal is obliged to pay for last-minute cancellation fees for professional services contracted to conduct the hearing.

Table 3
Length of Notice Given to Tribunal on Confirmation That a Settlement Has Been Reached, 2001 and 2002

Settled at hearing	10 cases	9.2 %
One day's notice	17 cases	15.5 %
Two to five days' notice	37 cases	33.9 %
Two weeks' notice	15 cases	13.7 %
Two weeks' to one month's notice	7 cases	6.4 %
More than one month's notice	23 cases	21.1 %
Total number of cases settled in 2001–02	109 cases	

Note: Total number of new cases referred to the Tribunal was 70 in year 2000 and 83 in year 2001, for a total of 153.

We understand that the rates of settlement are likely to return to previous levels. If this proves to be the case, then concerns raised in last year's report on our ability to respond to the case load may become an issue. We will continue to monitor the pattern of settlements very closely over the next year.

Performance Accomplishments

The mission of the Tribunal is to provide Canadians with a fair and efficient public inquiry process for the enforcement of the *Canadian Human Rights Act* and the *Employment Equity Act*.

The Tribunal has one main activity — to conduct public hearings and render decisions. Its principal goals in carrying out this responsibility are to conduct hearings as expeditiously and fairly as possible, and to render fair and impartial judgements that will stand up to the scrutiny of the parties involved and the courts. In other words, whatever the result of a particular case, all parties should feel they were treated with respect and fairness.

The Tribunal's most recent *Report on Plans and Priorities* outlined major performance indicators that would demonstrate progress in achieving our strategic outcome as stated in the "Context" section of this report. The current section reports on what we said we would do and what the results have been to date.

1. Provide a timely hearing and decision-making process

In January 1998, the Tribunal pledged to decrease the time to complete a case to 12 months from the date of referral to the release of a decision. While the average time to complete a case in 2001 was 208 days, well within the one-year target, the range of times varied widely. A large number of cases were settled without the need for a hearing. For cases requiring a full hearing and decision, the average time to close a case was 300 days, with almost one third of these cases requiring more than one year to finalize. Not all cases will be completed within the year. In nearly all cases, the circumstances of these delays were beyond the Tribunal's direct control, such as delays requested by the parties, Federal Court applications and the complexity of some cases. This results in moderately higher timelines when those cases are closed. However, we continue to be hopeful that ongoing improvements to operating procedures and to our rules can help keep these cases to a minimum. The Tribunal will continue to monitor timelines and make the necessary adjustments as needed.

Table 4 shows the average number of days required to process cases and shows an overall decline in the time required to process and close case files. While the number of referrals has more than doubled from the 37 in 1999 to 83 in 2001, the number of members remained the same. However, two of those members have now become full-time. More cases, therefore, are being assigned to the full-time members who can devote as much time as necessary to the speedy case management of individual cases.

Table 4
Timelines 1996 to 2001 (Average Days to Complete Cases)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
From date of referral from the Canadian Human Rights Commission						
Direction to parties	22	24	40	15	7	12
Pre-hearing process	95	105	123	73	36	39
Time for decision to be submitted from close of hearing	189	75	103	113	147	103
Total processing time	266	260	251	271	258	208

The Tribunal's case management process has allowed it to schedule hearings as quickly as the parties are prepared to proceed. Currently, the Tribunal can hold a hearing on any issue within five days, and in some cases within 24 hours, after receiving a referral or a request for motion. However, consultations with the clientele have shown that the actual lawyers who will present the case to the Tribunal usually do not become involved in a case until after it is referred to the Tribunal from the Canadian Human Rights Commission. For the process to be meaningful and effective, parties must be given sufficient time to prepare complete, well-thought out cases. New procedures incorporating questionnaires have allowed the scheduling process to be completed within four to six weeks after a case is referred from the Commission. We believe that if procedural fairness is to be given to all parties, it is unrealistic to expect that the scheduling process can be improved further, since hearing dates are determined more by the availability of counsel than by the Tribunal. Hearings typically start three to five months after referral. To date, we have received very few complaints that the commencement of the hearing takes too long. In fact, parties tell us we are trying to move more quickly than they would like.

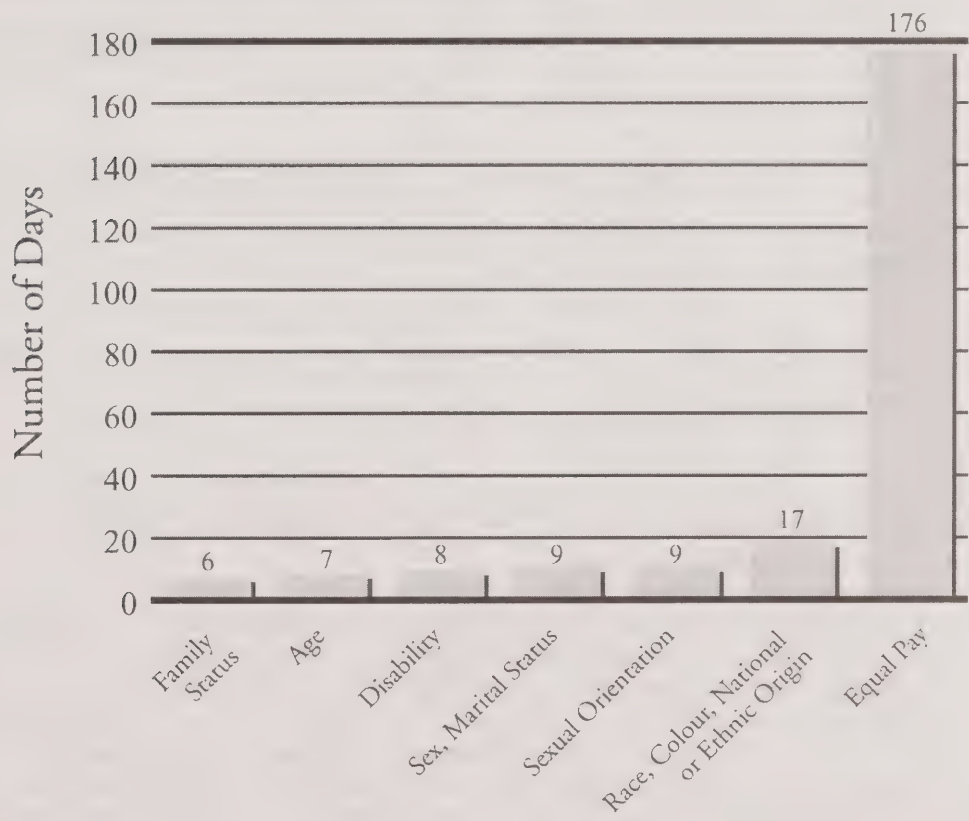
Interventions and procedural challenges are also common and do cause delays. For example, we were prepared to start the hearing of a case in the summer of 1999, only to be stopped by a jurisdictional motion that was filed not with the Tribunal, but with a provincial court. The court heard the matter, including submissions from the Tribunal, in March 2000. The court determined that it was the more appropriate forum to hear the matter and stayed the Tribunal from proceeding. As of this date, the matter is still before the court. With these kinds of uncontrollable delays, it is not realistic to expect that all cases can be completed in a 12-month period. However, based on new operating procedures and some recent rulings from the courts, the Tribunal is cautiously optimistic that it can achieve this goal for the majority of cases. In the winter of 2002, as previously reported, the Minister appointed two new full-time members to the Tribunal. We had

commented in last year’s report that the appointment of full-time members would make the Tribunal more efficient. It is now up to us to make sure that it happens.

The Tribunal generally only becomes involved in cases that are complex, often with national implications (Figure 2 shows the average number of days per case by ground). Imposing tighter time constraints on such cases might exert undue pressure on the parties involved, thereby denying Canadians natural justice and the right to be heard. Parties need time to prepare their cases. Unreasonable timelines lead to poor presentations of cases and poor judgements. This benefits neither the interest of Canadians nor the human rights process. Similarly, unreasonable and unnecessary delays do not serve Canadians either. The challenge for us is to find the right balance in each and every case. With case management now in the control of full-time members, we are much more likely to find that balance.

We have not been able to develop a perfect system that will allow for a more expeditious adjudication process. There just may not be one. However, we will continue to review our

Figure 2. Average Number of Days per Case by Ground



procedures, listen to comments from our clientele and strive for a system that best meets the needs of Canadians.

2. Produce well-reasoned decisions, consistent with the evidence and the law

A review of legal developments over fiscal year 2001–02 prompts several general observations.

As predicted in last year's report, the number of adjudications dealing with the merits of human rights complaints has continued to increase from the low point of 1999. The year 2001 exceeded expectations with a total of 18 decisions rendered. So far in 2002, about 10 have been completed. Looking solely at the period under review, fiscal 2001–02, the number of decisions comes to 20. This greatly exceeds the total of six rendered in the last fiscal year. Given that adjudication is the Tribunal's *raison d'être*, we are pleased to see this trend. While the *Bell Canada* independence issue has not been ultimately resolved, and will not be until the Supreme Court addresses the matter, the Tribunal has arguably benefited from the stability brought to its process by the Federal Court of Appeal's decision of May 24, 2002, which endorsed the soundness of the Act. Any expression of judicial confidence in the integrity of the system contributes to the validity of Tribunal decisions.

Expanding on the subject of judicial review, the Federal Court issued only

Decisions of the Canadian Human Rights Tribunal in 2001–02

In 2001–02, the Tribunal rendered 20 decisions on the merits of cases.

The decisions below are listed by the main ground that the complaint relates to. Other grounds, if any, as well as release dates, are also provided.

National or Ethnic Origin

Vollant v. Health Canada, Reine Parenteau and Noëlla Bouchard (April 6, 2001) (Race)

Race

Baptiste v. Correctional Service of Canada (November 6, 2001)

Chopra v. Department of National Health and Welfare (August 13, 2001) (Colour, National/Ethnic Origin)

Citron and Toronto Mayor's Committee on Community and Race Relations v. Zündel (January 18, 2002) (National/Ethnic Origin, Religion) (Hate Messages)

Cizungu v. Human Resources Development Canada (July 31, 2001) (Colour)

Lincoln v. Bay Ferries Ltd. (February 20, 2002) (Colour)

Premakumar v. Air Canada (February 4, 2002) (Colour, National/Ethnic Origin)

Disability

Crouse v. Canada Steamship Lines Inc. (June 19, 2001)

Dumont v. Transport Jeannot Gagnon (February 1, 2002)

Eyerley v. Seaspan International (December 21, 2001)

Irvine v. Canadian Armed Forces (November 23, 2001)

Kavanagh v. Attorney General of Canada (August 31, 2001) (Sex)

Stevenson v. Canadian Security Intelligence Service (December 5, 2001)

Wignall v. Department of National Revenue (June 8, 2001)

Wong v. Royal Bank of Canada (June 15, 2001)

Sex

Daniels v. Stan Myron (July 16, 2001)

Goyette v. Syndicat des Employés(es) Terminus Voyageur Colonial Limitée (CSN) (November 16, 2001)

McAvinn v. Strait Crossing Bridge Limited (November 15, 2001)

Age

Morris v. Canadian Armed Forces (December 20, 2001)

Marital Status

Gagnon v. Canadian Armed Forces (February 14, 2002)

The full text of Tribunal decisions can be found at <http://www.chrt-tcdp.gc.ca/english/decision.htm>.

three judgements in 2001–02 that concerned decisions made by the Tribunal on substantive human rights matters. Of the three, two upheld the Tribunal’s decision, while one set aside the Tribunal’s decision in part. Furthermore, one of the decisions upholding the Tribunal, as well as the one setting the Tribunal decision aside in part, remain under appeal to the Court of Appeal. It is not possible to draw any firm conclusions.

In the past fiscal year, the Federal Court also issued eight decisions dealing with procedural or jurisdictional rulings made by the Tribunal. Seven of the eight upheld the Tribunal. This is especially encouraging given the concern (expressed again last year) that pre-emptive and jurisdictional challenges have the capacity to forestall or derail the adjudication of human rights complaints. We continue to express the confidence contained in our 2000–01 report that the court is discouraging litigants from fragmenting the Tribunal process through challenges of interlocutory rulings. In particular, we note that in certain of the seven decisions upholding the Tribunal, the court has stressed that judicial review will not be granted on a premature basis; i.e., parties must wait until a final Tribunal decision has been rendered. In 2001–02, as in the preceding fiscal year, the Tribunal did not have its proceedings stayed by the court. Finally, we note that the only decision not to uphold the Tribunal’s ruling was a Court of Appeal decision that dismissed an appeal of a Trial Division decision rendered during the previous period. (See Table 6, Judicial Review of Tribunal Decisions, page 26.)

Table 5
Decisions and Rulings Rendered by the Tribunal, 1998 to 2001

	1998	1999	2000	2001	Total
Decisions	8	4	6	18	36
Rulings	n/a	4	22	26	52

Note: The Tribunal did not begin maintaining statistics on rulings rendered until 1999.

3. Develop applications of innovative processes to resolve disputes

This performance indicator originally related to the provision of mediation services as an alternative to lengthy hearings. As outlined above, in the spring of 2000, the Tribunal suspended its mediation services. It has now completed a review of these services, which showed significant procedural changes would be needed to meet the needs of the parties while maintaining the integrity of the Act. Some changes were clearly beyond the Tribunal’s mandate; others would have required additional resources to be approved by Treasury Board or Parliament. Meanwhile, the Canadian Human Rights Commission

instituted similar services using private mediators in lieu of members. Its program has been as successful as the Tribunal's, measured by the percentage of cases that reached settlement. Consequently, the parties' needs are still being served and financial savings are still being realized. Moreover, the Commission is carrying out a function that is more within its mandate. As a result, the Tribunal has decided not to reinstate its mediation services until the Department of Justice has completed its review of the report by the *Canadian Human Rights Act* Review Panel, *Promoting Equality: A New Vision* (the La Forest Report).

4. Ensure that service is satisfactory to the members, to the parties involved and to the public

For our main mandate — to conduct fair and impartial hearings — we have conducted no formal studies or reviews. However, informal feedback from our clientele indicates Registry services are meeting the needs of parties. In accordance with the government's initiative on service delivery, in the winter of 2002, we began our own review of our clients' perception of the level of service we were providing. The initial assessment process on whom, what and when to survey has now been completed. The actual survey will be conducted in the fall of 2002. We will report on those findings in next year's report.

Informally, very few complaints have been received about our practices and policies. In December 2001, however, we received a valid complaint from a lawyer representing a respondent. We released a decision involving his client during the Christmas period. Consequently, his copy of the decision was late in arriving. He complained, quite rightly, and made a suggestion on alternative forms of delivery. As a result of that complaint, the Registry has amended its policy on releasing its decisions to ensure that all parties receive the decision at the same time and on the same day. The Tribunal strives to be fair to all sides in a dispute and to ensure that they have equal opportunities to be heard throughout the planning of the proceedings, at the hearing itself and for the receipt of the Tribunal's decisions.

The Tribunal has received a few complaints in relation to its Web site. Most are concerned with technical problems such as the design of the Web site, some difficulty in using the search engine and the unavailability of various documents online. In response, we retained the services of an Internet service provider that can support a faster and more powerful search engine. This seems to have solved the problem, as no new complaints have come forward since we made the change. In last year's report, we indicated that we would retain a consulting firm to assist in the redesign of our site to better serve the needs of Canadians. A consultant has been engaged and client satisfaction surveys are currently under way. A redesigned Web site that also meets the government's common look and feel program should be operational by December 2002.

5. Improve equality of access

The Tribunal has improved access to its office and information for disabled persons. A teletypewriter (TTY) system was installed, and a new layperson's guide, together with other documents that explain the Tribunal's operations in plain language, will soon be available, as well as a Braille version.

6. Improve public awareness and use of the Tribunal's public documents

Public interest in the Tribunal's Web site has almost doubled from an average of 800 visitors per week in 1998 to 300 visitors per day at present. In some ways, this may demonstrate the value the public places on this service, especially the Web site's quick access to decisions and procedural rulings, as well as to general information about the Tribunal and public documents such as annual and financial reports. The essential information that Canadians want to learn about the Tribunal is 1) how it works, and 2) what decisions has the Tribunal made related to grounds of discrimination or types of discriminatory practices. Recently, the Chairperson, recognizing the special needs of the legal community, spearheaded and directed a new format for classifying and identifying our decisions and rulings to make it easier for Internet users to find the type or the exact decision that they were searching (see www.chrt-tcdp.gc.ca/decisions). This will enhance our capacity to serve the different types of users who visit our site.

Corporate Activities

Since the Tribunal gained independence from the Canadian Human Rights Commission on January 1, 1997, our Financial and Human Resources services have been provided through a contractual agreement with the Office of the Commissioner of Federal Judicial Affairs. In November 2001, the Commissioner's Office unexpectedly advised that it would be ending the agreement on April 1, 2002. Without immediate action to find an alternate method of delivering these services, the Tribunal would be unable to fulfill its statutory obligations in providing a bona fide financial accounting to Parliament. We attempted to secure the services of another government agency to provide delivery of our corporate services, without success. Without a viable alternative, the Tribunal was left with no other option but to establish its own finance and human resources services in-house.

In consultation with the Treasury Board and Public Works and Government Services Canada (PWGSC), we decided that the most efficient and economical option was the establishment of an in-house financial services section while contracting out most human resources services. In late December 2001, we began the difficult task of establishing both services. By the end of March 2002, we had reached agreements with Shared Human Resources Services, a division of PWGSC, to provide pay and benefits services, human

resources planning and delivery of most other human resources services. We also negotiated an agreement with the Public Service Commission to delegate staffing authority to the Tribunal.

The much more difficult task was the establishment and creation of a complete financial services section. The purchase and configuration of a Treasury Board-approved financial system, the hiring of qualified personnel, the set-up of offices, and the establishment of reporting to the government's central accounting office all had to be completed within three months. Because of the hard work of many people from various departments and agencies, we are very pleased to report that on April 1, 2002, the Tribunal began using its own financial services and fulfilling Parliamentary reporting requirements.

The cost of establishing a Finance and Human Resources Services section, exclusive of salaries, was approximately \$200,000 in 2001–02. Direct costs incurred included: the acquisition of a computer-based financial system, professional services fees to configure the software and enter historical data, computer hardware and software, office design and fit-up.

Most important, the creation of our own financial and human resources services did not require any new money in 2001–02. The Tribunal, with Treasury Board approval, was able to set up these new services with previously approved funds. Ongoing costs for future years will be funded to the extent possible from funds approved by Treasury Board from our Departmental Assessment which was approved in fall 2001. The Tribunal Registry will be required to increase its work force by three FTEs. Two FTEs are required for the finance section and one FTE is needed for human resources. Salaries and associated costs are estimated at \$190,000. We will contract most of our human resources services to another government department at an estimated annual cost of \$70,000.

The result for taxpayers is an improved corporate services delivery program without the requirement for additional funding in 2001–02 and all implemented within a three-month period. Naturally, we are pleased with our accomplishments for this project. A detailed costing report for the above project has been prepared and submitted to Treasury Board.

Corporate Structure

The Tribunal and Registry operational functions throughout 2001–02 were supported by two important administrative services sections: Corporate Services and Information Technology.

Corporate Services Section

This section provides support to the Tribunal in facilities management, communications, materiel management, procurement of goods and services, information management, security, reception and courier services. It also assists the Registrar's Office in the

development and implementation of various government-wide initiatives such as the Service Improvement Initiative and Modern Comptrollership.

The Corporate Services Section has continually given the Tribunal a high degree of support, contributing to the Tribunal's engagement in giving Canadians an efficient and timely human rights adjudicative process. The section provides Tribunal staff with a positive work environment through the provision of quality services and office equipment and furnishings that meet the operational needs of all staff.

The Corporate Services Section was integral to the successful implementation of the new Finance Section at the Tribunal: Corporate Services oversaw the effective reorganization of office space and the acquisition of the new financial system.

Information Technology Section

This section's main priority is ensuring that the Tribunal has the technology required to perform efficiently and effectively. The Information Technology Section advises and trains the Registry staff and members on the use of corporate systems and technology available internally and externally.

The section also provides procurement and support services for all computer hardware, software and services. A major undertaking this fiscal year was the purchase and installation of two new servers, new operating systems and a new financial management software package. Upgrading of technology in the hearing rooms for use in pay equity hearings is currently being studied. This would permit speedy and ready access to the vast number of documents and transcripts that have been generated in these long and complicated cases.

The Information Technology Section is also involved in implementing government initiatives such as Government On-Line and the Electronic-Filing Project Advisory Committee, which includes various government agencies involved in either court or administrative law activities.

Government-wide Initiatives

The government has directed departments and agencies to undertake two major initiatives: the Service Improvement Initiative and Modern Comptrollership.

Service Improvement Initiative

In support of the Service Improvement Initiative, the Tribunal has recently developed a Client Satisfaction Implementation Plan. We have assessed the Tribunal's progress toward the five key drivers of service quality as defined in the initiative, identified the

Tribunal's key public services and clients, and developed survey tools that will be used in the administration of the survey. Over the next year, we will proceed with the client satisfaction survey and the establishment of service improvement priorities and standards.

Modern Comptrollership

Tribunal senior management is committed to implementing modern management practices that are compatible with the government-wide Modern Comptrollership initiative. We feel this initiative will enable the Tribunal to improve its management framework in providing all Canadians with an effective and efficient human rights adjudication process. We have taken the first step toward achieving this objective by having a capacity assessment completed by an outside consulting firm. The results of the capacity assessment should be available in the summer of 2002 and will identify the most urgent priorities for improving our management practices. Some performance measurement standards for all areas of activities will also be developed. The results of our initial capacity assessment are available on our Web site at www.chrt-tcdp.gc.ca/. Using the capacity assessment, the Tribunal will develop an action plan to address the shortcomings identified in the assessment on a priority basis.

Judicial Review in the Federal Court

Of the 18 decisions rendered by the Tribunal in 2001, seven have been challenged in the Federal Court of Canada. One challenge has since been withdrawn, and the other six remain to be decided.

Table 6
Judicial Review of Tribunal Decisions, 1998 to 2001*

	1998	1999	2000	2001	Total
Cases referred to the Tribunal	22	37	70	83	212
Decisions rendered†	8	4	6	18	36
Decisions challenged					
• upheld	6	6	1	0	13
• overturned	0	0	0	0	0
• withdrawn	2	1	0	1	4
• still pending	0	1	2	6	9
Total challenges	8	8	3	7	26

* As discussed elsewhere in this report, the courts are more frequently endorsing the work of the Tribunal.

† The cases included in this entry are those for which the Tribunal wrote and submitted a final judgement. They do not include complaints that were withdrawn or settled.

While statistics for 2002 are not yet complete, in the portion of the year belonging to fiscal 2001–02 (January–March), five additional decisions were rendered by the Tribunal, three of which have been challenged in the Federal Court. The court has not yet rendered decisions in these cases.

Pay Equity Tribunal Hearings

The first major pay equity case to come to the Tribunal, *Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Treasury Board*, had a total of 217 hearing days over four years between 1991 and 1994. Since 1991, three other pay equity cases have come to the Tribunal and, at the end of 2001, were still in hearings and continuing to occupy a substantial share of the Tribunal's time and resources (see Figure 3).

Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Canada Post

Since the beginning of hearings in 1993, there have been 374 hearing days, making this the Tribunal's longest-running case. In 2001, there were 26 days of hearings, despite a temporary adjournment from November 2000 until the summer of 2001 to await the outcome of the appeal of the Federal Court decision in *Canadian Telephone Employees' Association (CTEA) et al. v. Bell Canada* regarding allegations of institutional bias. As of spring 2002, the parties had closed their cases and begun sur-reply. Final written argument will be completed by early 2003, followed by brief oral submissions from the parties in May or June. A final decision may be released by the end of 2003.

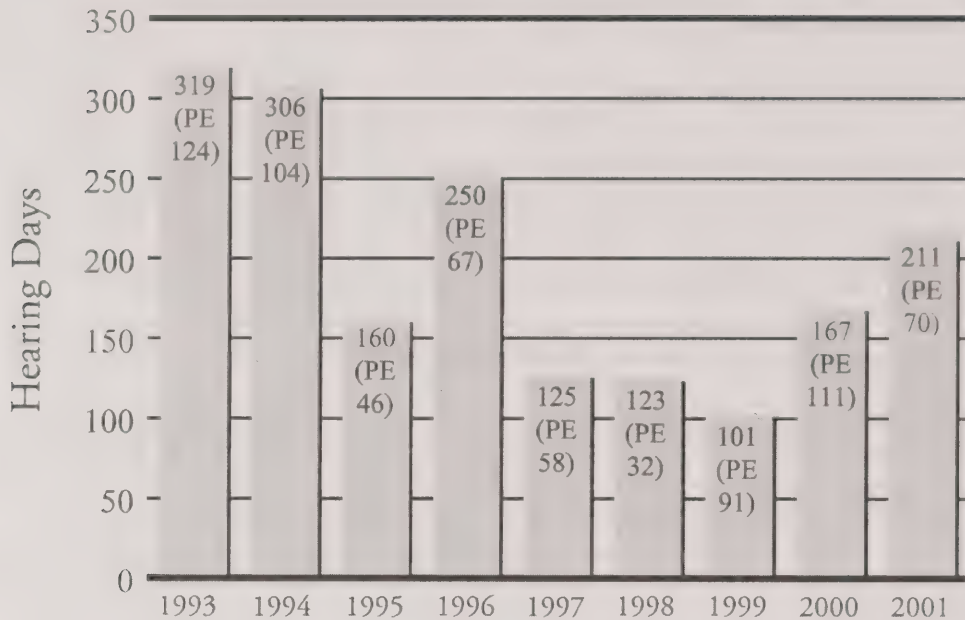
Canadian Telephone Employees' Association (CTEA) et al. v. Bell Canada

Hearings in this case had just begun in 1999 when they were suspended by the Federal Court decision of November 2000. The hearings resumed in September 2001, resulting in 22 hearing days that year for a total of 77. Depending on the outcome of Bell Canada's appeal to the Supreme Court, hearings may continue for two to three years.

Public Service Alliance of Canada (PSAC) v. Government of the Northwest Territories

This case did not adjourn in the wake of the *Bell Canada* decision in November 2000. Instead, the parties decided to postpone the adjournment until after the Commission and the complainant had completed their cases. Because the Federal Court of Appeal decision in May 2001 overturned the Trial Division's ruling, the hearing in this case was never suspended and went on to sit for 24 days in 2001. It is important to note that as of June 25, 2002, during the writing of this Performance Report, the parties came to a settlement of this case after a lengthy period of negotiations. The Tribunal issued a consent order confirming the settlement and has now adjourned the hearing. The total number of hearing days for this case was 105. No further proceedings are expected.

Figure 3. Number of Hearing Days Per Year



Note: "PE" represents pay equity cases and includes *PSAC v. Treasury Board*, *PSAC v. Canada Post corporation*, *CTEA et al. v. Bell Canada* and *PSAC v. Government of the Northwest Territories*.

Annex 1: Financial Performance

Canadian Human Rights Tribunal	
Planned Spending	\$2,860,000
Total Authorities	\$4,327,333
2001–02 Actuals	\$3,474,202

The Tribunal spent less than it was allotted in 2001–02, lapsing approximately \$350,000 in pay equity funding and \$500,000 in operating funding.

Two key factors account for these lapses.

First, the Federal Court judgement in November 2000 on pay equity cases, which was referred to in our last *Performance Report*, was overturned in May 2001. Hearings for the pay equity cases were not able to resume until late summer and early fall; therefore the total number of pay equity hearing days and related expenses were lower than forecast.

Second, there was a significant increase in the number of cases settled before reaching the hearing stage. The Tribunal's largest area of expenditure is directly attributable to the cost of conducting hearings. With the increase in settlements, the total number of hearing days and related expenses were less than forecast, resulting in a lapse in operating funding. This trend is unlikely to continue and late settlement of cases should return to previous levels in 2002–03.

Financial Summary Tables

The following tables are relevant to the operations of the Canadian Human Rights Tribunal:

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4. Resources Used to Achieve Outcomes

Financial Table 1

Financial Requirements by Authority (in millions of dollars)			
Vote	2001-02		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal			
15 Operating expenditures	2.7	4.1	3.3
(S) Contributions to employee benefits	0.2	0.2	0.2
Total Department	2.9	4.3	3.5
Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.			

Total authorities increased from planned spending owing to special funding obtained for the three ongoing pay equity cases. As explained, not all of the funding was expended because of the reduced number of hearing days for these and other cases.

Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending (in millions of dollars)			
Business Lines	2001-02		
	Planned	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal			
FTEs	17	17	17
Operating	2.9	4.3	3.5
Capital	—	—	—
Voted Grants and Contributions	—	—	—
<i>Subtotal: Gross Voted Expenditures</i>	<i>2.9</i>	<i>4.3</i>	<i>3.5</i>
Statutory Grants and Contributions	—	—	—
<i>Total Gross Expenditures</i>	<i>2.9</i>	<i>4.3</i>	<i>3.5</i>
<i>Less:</i>			
Respendable Revenues	—	—	—
Total Net Expenditures	2.9	4.3	3.5
Other Revenues and Expenditures			
Non-respendable Revenues	(—)	(—)	(—)
Cost of services provided by other departments	0.5	0.5	0.6
Net Cost of the Program	3.4	4.8	4.1

Financial Table 3

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending (in millions of dollars)					
	Actual 1999–00	Actual 2000–01	2001–02		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian Human Rights Tribunal	3.9	2.9	2.9	4.3	3.5
Total	3.9	2.9	2.9	4.3	3.5
Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities. Note: Actual expenses were highest in 1999–00 because of the implementation of Bill S-5, which established the Tribunal's legal independence and mandated changes to both its structure and function.					

Financial Table 4

Resources Used to Achieve Outcomes (in thousands of dollars)	
Activity	Strategic Outcome — to guarantee equal opportunities
Pay Equity Hearings	562
All Other Hearings	818
Salaries and Wages	1,456
Administrative Services	638
Total	3,474
Notes <ul style="list-style-type: none"> • Costs for hearings include direct costs related to conducting the hearings but exclude salary costs of staff and full-time members. • Administrative services include all activities not directly related to conducting hearings, such as the Registrar, Corporate Services, Informatics and Legal sections. Almost \$200,000 was spent in 2001–02 to establish an in-house Financial Services section that will begin operations on April 1, 2002. Financial services were provided under contract by the Office of the Commissioner for Federal Judicial Affairs in 2001–02. 	

Annex 2: Other Information

For more information, contact:

Michael Glynn, Registrar
Canadian Human Rights Tribunal
473 Albert Street
Suite 900
Ottawa, Ontario
K1A 1J4

Tel: (613) 995-1707

Fax: (613) 995-3484

e-mail: registrar@chrt-tcdp.gc.ca

Web site: www.chrt-tcdp.gc.ca

Legislation and Associated Regulations Administered

The appropriate Minister is responsible to Parliament for the following Acts:

Canadian Human Rights Act (R.S. 1985, CH-6, amended)

Employment Equity Act (S.C. 1995, C.44, given assent on December 15, 1995)

Statutory Annual Reports and Other Departmental Reports

The following documents can be found on the Tribunal's Web site:

Annual Report (1998, 1999, 2000 and 2001)

Report on Plans and Priorities (2002–2003 Estimates)

Rules of Procedure

Annexe 2 : Renseignements supplémentaires

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

Michael Glynn, Régistrateur
Tribunal canadien des droits de la personne
473, rue Albert
Bureau 900
Ottawa (Ontario)
K1A 1J4

Téléphone : (613) 995-1707
Télécopieur : (613) 995-3484

Adresse électronique : registrar@cht-icdp.gc.ca
Site Web : www.chrt-icdp.gc.ca

Lois connexes administrées

Le ministre compétent doit rendre des comptes au Parlement relativement à l'administration des lois suivantes :

Loi canadienne sur les droits de la personne (L.R. 1985, ch. H-6, version modifiée)
Loi sur l'équité en matière d'emploi (L.C. 1995, ch. 44, sanctionné le 15 décembre 1995)

Rapports annuels exigés par la Loi et les autres rapports ministériels

Les documents suivants sont publiés sur le site Web du Tribunal :

Rapport annuel (1998, 1999, 2000 et 2001)
Rapport sur les plans et les priorités (prévisions de 2002-2003)
Règles de procédure

Ressources utilisées pour atteindre les résultats (en milliers de dollars)	
Résultat stratégique — garantie à l'égalité des chances	
Activité	Audiences pour les causes d'équité
	salariale
	Toutes les autres audiences
	Salaires et traitements
	Services administratifs
Total	
3 474	
Nota	
— Les coûts des audiences, incluent les coûts directs relatifs à la conduite des audiences, mais excluent les coûts relatifs aux salaires du personnel et des membres à temps plein.	
— Les services administratifs comprennent toutes les activités qui ne sont pas directement liées à la conduite des audiences, comme le Registraire, les Services de gestion, les Sections informatiques et juridiques. Près de 200 000 \$ ont été dépensés en 2001-2002 pour créer une Section des services financiers à l'interne qui commence ses activités le 1 ^{er} avril 2002. Les services financiers ont été fournis à contrat par le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale en 2001-2002.	

Tableau financier 4

Comparaison historique des dépenses prévues et réelles (en millions de dollars)					
2001-2002					
Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Tribunal canadien des droits de la personne					
3,9	2,9	2,9	2,9	4,3	3,5
Total					
3,9	2,9	2,9	2,9	4,3	3,5
Les autorisations totales correspondent à la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que des autres autorisations.					
Nota : Les dépenses réelles étaient beaucoup plus élevées en 1999-2000 en raison de la mise en œuvre du projet de loi S-5, qui a établi l'indépendance juridique du Tribunal et a exigé des modifications à sa structure et à sa fonction.					

Tableau financier 3

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses prévues et réelles (en millions de dollars)			
2001-2002			
Secteur d'activité	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Tribunal canadien des droits de la personne	ETP	17	17
	Fonctionnement	2,9	4,3
	Immobilisations	—	—
	Subventions et contributions votées	—	—
	Total partiel : dépenses brutes votées	2,9	4,3
	Subventions et contributions statutaires	—	—
	Total des dépenses brutes	2,9	4,3
	<i>Moins :</i>		
	Recettes disponibles	—	—
	Total des dépenses nettes	2,9	4,3
	Autres recettes et dépenses	(—)	(—)
	Recettes non disponibles	(—)	(—)
	Coût des services fournis par d'autres ministères	0,5	0,6
Coût net du programme		3,4	4,8
			4,1

Tableau financier 1

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)			
2001-2002			
Crédit	Dépenses	Autorisations	Dépenses
	prévues	totales	réelles
Tribunal canadien des droits de la personne			
15	Dépenses de fonctionnement	2,7	4,1
(S)	Contributions aux avantages sociaux des employés	0,2	0,2
Total pour le Ministère			
		2,9	4,3
Les autorisations totales correspondent à la somme des montants prévus au Budget principal des dépenses et au Budget supplémentaire des dépenses ainsi que des autres autorisations.			
			3,5

Les autorisations totales ont augmenté par rapport aux dépenses prévues en raison du financement spécial obtenu pour les trois causes d'équité salariale en cours. Tel qu'expliqué, les dépenses ont été moindres en raison du nombre réduit de jours d'audience pour ces causes et d'autres.

Annexe 1 : Rendement financier

Tribunal canadien des droits de la personne	
Dépenses prévues	2 860 000 \$
Autorisations totales	4 327 333 \$
Dépenses réelles 2001-2002	3 474 202 \$

Le Tribunal canadien des droits de la personne a dépensé moins d'argent que ce qui lui a été alloué en 2001-2002, ayant un total de crédits non utilisés d'environ 350 000 \$ pour les causes d'équité salariale et de 500 000 \$ de fonds d'exploitation.

Deux principaux facteurs expliquent ces crédits non utilisés.

Premièrement, le jugement de la Cour fédérale de novembre 2000 pour les causes d'équité salariale, dont on a parlé dans notre dernier *Rapport de rendement*, a été renversé en mai 2001. Les audiences pour les causes d'équité salariale n'ont pas pu reprendre avant la fin de l'été et le début de l'automne; par conséquent, le nombre total de jours d'audience pour les causes d'équité salariale et les dépenses connexes était moins élevé que prévu.

Deuxièmement, il y a eu une augmentation importante dans le nombre de causes réglées avant l'audience. Les plus importantes dépenses du Tribunal sont attribuables directement au coût relatif à la conduite des audiences. Compte tenu des nombreux règlements, le nombre total de jours d'audience et les dépenses connexes étaient moins élevés que prévu, ce qui représente des crédits non utilisés dans les fonds d'exploitation. Cette tendance ne risque pas de continuer et le règlement tardif des causes devrait revenir aux niveaux antérieurs en 2002-2003.

Tableaux financiers sommaires

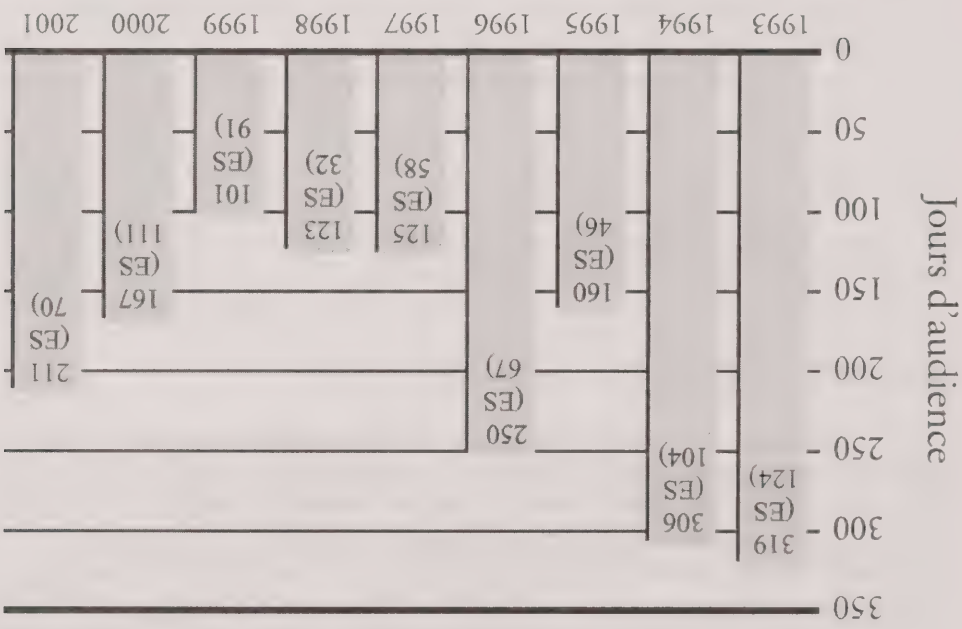
Les tableaux qui suivent sont pertinents pour le fonctionnement du Tribunal canadien des droits de la personne :

- Sommaire des crédits approuvés
- Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles
- Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles
- Ressources utilisées pour atteindre les résultats

Cette affaire n'a pas été ajournée en raison de la décision relative à *Bell Canada* en novembre 2000. Plutôt, les parties ont décidé de remettre l'ajournement jusqu'à ce que la Commission et le plaignant aient terminé leurs preuves. Puisque la décision de la Cour d'appel fédérale en mai 2001 a renversé la décision de la Section de première instance, l'audience dans cette affaire n'a jamais été suspendue et s'est poursuivie pendant 24 jours en 2001. Il est important de noter que, depuis le 25 juin 2002, pendant la rédaction du présent rapport de rendement, les parties sont arrivées à un règlement après une longue période de négociations. Le Tribunal a communiqué une ordonnance par consentement confirmant le règlement et a maintenant ajourné l'audience. Le nombre total de jours d'audience pour cette cause était de 105. Nous ne nous attendons pas à ce qu'il y ait d'autres recours reliés à cette affaire.

terminées au début de 2003 et seront suivies de brefs plaidoiries des parties en mai ou en juin. Une décision finale pourrait être présentée d'ici la fin de 2003.

Figure 3. Nombre de jours d'audience par année



Nota : « ES » désigne les affaires au titre de l'équité salariale, y compris AFPC c. Conseil du Trésor et AFPC c. Société canadienne des postes, ACET et autres c. Bell Canada et AFPC c. Gouvernement des Territoires du Nord-Ouest.

Association canadienne des employés(es) de téléphone (ACET) et autres c. Bell Canada

Les audiences dans cette affaire venaient tout juste de commencer en 1999 lorsqu'elles ont été suspendues par une décision de la Cour fédérale en novembre 2000. Les audiences ont repris en septembre 2001, représentant 22 jours d'audience cette année-là pour un total de 77 jours. Selon les résultats de l'appel de Bell Canada auprès de la Cour suprême, les audiences pourraient se poursuivre pendant deux ou trois ans.

Tableau 6
Révision judiciaire des décisions du Tribunal, de 1998 à 2001*

		1998	1999	2000	2001	Total
Affaires renvoyées au Tribunal		22	37	70	83	212
Décisions rendues†		8	4	6	18	36
Décisions contestées						
— confirmées		6	6	1	0	13
— infirmées		0	0	0	0	0
— retirées		2	1	0	1	4
— en instance		0	1	2	6	9
Total des contestations		8	8	3	7	26

* Comme nous l'avons indiqué ailleurs dans le présent rapport, les cours de révision sont plus souvent d'accord avec les décisions du Tribunal.
† On a inclus dans cette catégorie les affaires pour lesquelles le Tribunal a rédigé et rendu une décision définitive. Sont exclues les plaintes retirées ou réglées.

Bien que nous n'ayons pas toutes les statistiques pour 2002, dans la partie de l'année appartenant à l'année financière 2001-2002 (janvier-mars), cinq autres décisions ont été rendues par le Tribunal, dont trois ont été contestées en Cour fédérale. La Cour n'a pas encore rendu de décisions dans ces causes.

Audiences des tribunaux d'équité salariale

La première cause importante d'équité salariale portée devant le Tribunal, *Alliance de la Fonction publique du Canada c. Conseil du Trésor*, comptait un total de 217 jours d'audience sur une période de quatre ans, entre 1991 et 1994. Depuis 1991, le Tribunal a reçu trois autres causes d'équité salariale qui, à la fin de 2001, étaient toujours en instance et exigeaient une partie importante du temps et des ressources du Tribunal (voir la figure 3).

Alliance de la Fonction publique du Canada c. Société canadienne des postes

Depuis le début des audiences en 1993, il y a eu 374 jours d'audience, ce qui représente la cause la plus longue du Tribunal. En 2001, il y a eu 26 jours d'audience, même s'il y a eu un ajournement temporaire de novembre 2000 jusqu'à l'été 2001 en attente du dénouement de l'appel de la décision de la Cour fédérale dans *Association canadienne des employés(es) de téléphone (ACFT) et autres. c. Bell Canada* relativement à des allégations de partialité institutionnelle. Depuis le printemps 2002, les parties ont terminé leur preuve et ont commencé les répliques. Les observations écrites finales seront

Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale

Le gouvernement a chargé les ministères et les agences d'entreprendre deux grandes initiatives : l'Initiative d'amélioration des services et la Modernisation de la fonction de contrôle.

Initiative d'amélioration des services

En appui à l'Initiative d'amélioration des services, le Tribunal a récemment élaboré un plan portant sur la satisfaction des clients. Nous avons évalué les progrès du Tribunal relativement aux cinq principaux facteurs de qualité du service, tel que défini dans l'initiative, déterminé les principaux clients et services publics du Tribunal et élaboré des outils qui seront utilisés dans l'administration de sondages. Au cours de la prochaine année, nous entreprendrons les sondages sur la satisfaction des clients et établirons des normes et des priorités d'amélioration du service.

Modernisation de la fonction de contrôle

Les cadres supérieurs du Tribunal se sont engagés à mettre en œuvre des pratiques de modernisation de la gestion qui correspondent à l'initiative de la Modernisation de la fonction de contrôle. Nous croyons que cette initiative permettra au Tribunal d'améliorer son cadre de gestion et d'offrir à toutes les Canadiennes et à tous les Canadiens un processus judiciaire des droits de la personne plus efficace et efficient. Nous avons pris les mesures initiales pour atteindre cet objectif en engageant une firme d'experts-conseils de l'extérieur qui se charge de l'évaluation de la capacité. Les résultats de l'évaluation de la capacité devraient être disponibles à l'été 2002 et permettront de déterminer les plus importantes priorités afin d'améliorer nos pratiques de gestion. Certaines normes de mesure du rendement seront aussi élaborées pour tous les secteurs d'activités. Les résultats de notre évaluation de la capacité initiale sont disponibles sur notre site Web à www.chrt-icdp.gc.ca/. À l'aide de l'évaluation de la capacité, le Tribunal élaborera un plan d'action afin d'aborder les insuffisances soulevées par ordre de priorité.

Révision judiciaire à la Cour fédérale

Des 18 décisions rendues par le Tribunal en 2001, sept ont été contestées à la Cour fédérale du Canada. Une contestation a depuis été retirée et les six autres sont toujours en attente d'une décision.

Section des services de gestion

Cette section offre un soutien au Tribunal pour la gestion des installations, les communications, la gestion du matériel, la fourniture de biens et de services, la gestion de l'information, la sécurité, la réception et les services de messagerie. Elle aide aussi le Bureau du Registraire à élaborer et à mettre en œuvre diverses initiatives à l'échelle de l'administration fédérale, comme l'Initiative d'amélioration des services et la Modernisation de la fonction de contrôleur.

La section des services de gestion a continuellement donné au Tribunal un haut niveau de soutien, contribuant aux engagements du Tribunal de donner aux Canadiennes et aux Canadiens un processus judiciaire des droits de la personne rapide et efficace. Cette section offre au personnel du Tribunal un milieu de travail favorable grâce à la fourniture de services de qualité ainsi que de l'équipement et des accessoires de bureau, et répond aux besoins de fonctionnement de tous les membres du personnel.

La section des services de gestion a joué un rôle important pour la mise en œuvre réussie de la nouvelle section des finances au Tribunal : les Services de gestion ont coordonné la réorganisation efficace des surfaces de bureau et l'acquisition du nouveau système financier.

Section de la technologie de l'information

La grande priorité de cette section consiste à veiller à ce que le Tribunal ait la technologie nécessaire pour accomplir ses activités de façon efficace et efficiente. La Section de la technologie de l'information offre des conseils et de la formation au personnel du Greffe et aux membres sur l'utilisation de la technologie et des systèmes de gestion, à l'interne et à l'externe.

Cette section offre aussi des services d'approvisionnement et de soutien pour tout le matériel, les logiciels et les services informatiques. Une importante réalisation cette année financière a été l'achat et l'installation de deux nouveaux serveurs, de nouveaux systèmes d'exploitation et d'un nouveau logiciel de gestion financière. La mise à jour de la technologie dans les salles d'audience, dans les cas d'équité salariale, est présentement à l'étude. Cela permettrait d'avoir un accès rapide et facile au grand nombre de documents et de transcriptions produits pendant le traitement de ces causes longues et compliquées.

La Section de la technologie de l'information participe aussi à la mise en œuvre des initiatives du gouvernement, comme Gouvernement en direct et le Comité consultatif du projet de dépôt électronique, ce qui comprend divers organismes gouvernementaux participant à des activités relatives à la cour ou au droit administratif.

autres services de ressources humaines. Nous avons aussi conclu une entente avec la Commission de la fonction publique afin de déléguer les pouvoirs de dotation au Tribunal.

Une tâche encore plus difficile a été l'établissement et la création de toute une section de services financiers. L'achat et la configuration d'un système financier approuvé par le Conseil du Trésor, l'embauche de personnel qualifié, l'organisation des bureaux et la mise en place du processus de rapports auprès du Bureau central de la comptabilité du gouvernement devaient être terminés en trois mois. Grâce aux grands efforts de bien des personnes de divers ministères et organismes, nous sommes très heureux de signaler que, le 1^{er} avril 2002, le Tribunal a commencé à utiliser ses propres services financiers, respectant ainsi les exigences du Parlement en matière de rapports.

Le coût de l'établissement d'une section des services financiers et de ressources humaines, sans la rémunération, s'élevait à environ 200 000 \$ en 2001-2002. Les coûts directs engagés comprennent : l'acquisition d'un système financier informatisé, les frais de services professionnels pour configurer le logiciel et entrer les données passées, le matériel et les logiciels, la conception et l'aménagement du bureau.

Plus important encore, la création de nos propres services financiers et de ressources humaines n'a pas exigé de financement supplémentaire en 2001-2002. Le Tribunal, avec l'approbation du Conseil du Trésor, a pu créer ces nouveaux services en utilisant des fonds déjà approuvés. Les coûts permanents pour les années à venir seront financés dans la mesure du possible au moyen de fonds approuvés par le Conseil du Trésor provenant de notre évaluation ministérielle approuvée à l'automne 2001. Le Greffe du Tribunal devra augmenter sa main-d'œuvre de trois équivalents temps plein (ETP). Deux ETP sont nécessaires pour la section des finances et un ETP pour les ressources humaines. Les salaires et les coûts associés sont évalués à 190 000 \$. Nous obtiendrons à contrat la plupart de nos services de ressources humaines auprès d'un autre ministère à un coût estimatif annuel de 70 000 \$.

Le résultat pour les contribuables est un programme amélioré de services de gestion, sans financement supplémentaire en 2001-2002, tous mis en œuvre dans une période de trois mois. Naturellement, nous sommes fiers de nos réalisations pour ce projet. Un rapport d'évaluation détaillé pour le projet mentionné ci-dessus a été préparé et présenté au Conseil du Trésor.

Structure de gestion

Les travaux d'exécution du Tribunal et du Greffe au cours de 2001-2002 ont été appuyés par deux importantes sections de services administratifs : les Services de gestion et la Section de la technologie de l'information.

d'autres documents qui expliqueront dans un langage très simple et très clair le fonctionnement du Tribunal.

6. Documents publics du Tribunal : augmenter l'intérêt du public et l'usage qu'il fait de ces documents

L'intérêt du public pour le site Web du Tribunal a presque doublé depuis 1998, le nombre de visites ayant passé durant cette période de 800 par semaine à 300 par jour. D'une certaine façon, cela peut démontrer l'importance qu'accorde le public à ce service, en particulier l'accès rapide, sur le site Web, aux décisions et aux décisions sur requêtes, aux renseignements généraux au sujet du Tribunal et aux documents publics comme les rapports annuels et financiers. Les renseignements essentiels que les Canadiennes et les Canadiens veulent connaître sur le Tribunal sont 1) la façon dont il fonctionne et 2) les décisions que le Tribunal a prises relativement aux motifs de discrimination ou aux types de pratiques discriminatoires. Récemment, la présidente, tenant compte des besoins spécifiques de la collectivité juridique, a adopté une nouvelle méthode pour classer et identifier nos décisions sur le fond des plaintes et sur les requêtes afin que les utilisateurs d'Internet puissent trouver plus facilement le type de décision ou le document exact qu'ils cherchent (voir www.chr-tdp.gc.ca/francais/decis-f.htm). Cela nous permettra d'améliorer notre capacité de servir les différents types d'utilisateurs qui visitent notre site.

Activités de gestion

Depuis que le Tribunal a obtenu son indépendance de la Commission canadienne des droits de la personne le 1^{er} janvier 1997, nous avons obtenu des services financiers et de ressources humaines selon une entente contractuelle avec le Bureau du Commissaire à la magistrature fédérale. En novembre 2001, le Bureau du Commissaire nous a subitement informés qu'il mettait fin à l'entente le 1^{er} avril 2002. S'il ne prenait pas de mesures immédiates pour trouver une autre façon d'assurer ces services, le Tribunal ne pourrait pas rendre compte de bonne foi de ses états financiers au Parlement. Nous avons tenté en vain d'obtenir les services d'un autre organisme gouvernemental pour la prestation de nos services de gestion. Sans d'autres choix viables, le Tribunal n'avait pas d'autre option que d'établir ses propres services financiers et de ressources humaines à l'intérieur.

En consultation avec le Conseil du Trésor et Travaux publics et Services

gouvernementaux Canada (TPSGC), nous avons décidé que le choix le plus efficace et économique consistait à créer une section de services financiers à l'intérieur tout en

obtenant à contrat la plupart des services de ressources humaines. À la fin de

décembre 2001, nous avons commencé la tâche difficile d'établir les deux services. À la fin de mars 2002, nous avons conclu un accord avec les Services partagés de ressources humaines, une division de TPSGC, pour la prestation des services de rémunération et d'avantages, la planification des ressources humaines et la prestation de la plupart de nos

4. Assurer un service satisfaisant pour les membres, les parties concernées et le public

En ce qui concerne notre mandat principal, qui consiste à tenir des audiences justes et impartiales, nous n'avons effectué aucune étude ni aucun examen officiel. Cependant, à en juger par la rétroaction informelle qui nous provient de notre clientèle, le Greffe semble répondre aux besoins des parties. Conformément à l'initiative du gouvernement sur la prestation de services, nous avons commencé, à l'automne 2002, notre propre examen de la perception qu'ont nos clients du niveau de service. Le processus d'évaluation initial visant à déterminer qui doit faire l'objet du sondage, ce qu'il faut examiner et quand le faire est maintenant terminé. Le sondage lui-même aura lieu à l'automne 2002. Nous présenterons les constatations dans le rapport de l'an prochain.

Officieusement, très peu de plaintes ont été reçues par rapport à nos pratiques et politiques. En décembre 2001, toutefois, nous avons reçu une plainte valide d'un avocat représentant un intimé. Nous avons présenté une décision relativement à son client pendant la période des Fêtes. Par conséquent, il s'est passé un peu de temps avant qu'il ne reçoive sa copie de la décision. Il s'est plaint, avec raison, et a suggéré d'autres modes de livraison. À la suite de cette plainte, le Greffe a modifié sa politique sur la présentation de ses décisions afin de veiller à ce que toutes les parties reçoivent la décision en même temps et le même jour. Le Tribunal cherche à être juste et équitable avec toutes les parties engagées dans un différend et à veiller à ce qu'elles aient la possibilité de se faire entendre durant la planification des procédures et au moment de l'audience elle-même et pour ce qui est de recevoir les décisions du Tribunal.

Le Tribunal a reçu quelques plaintes relativement à son site Web. La plupart des problèmes sont de nature technique, comme une certaine difficulté à se servir du moteur de recherche, la conception du site et le fait que divers documents ne sont pas accessibles en ligne. Par conséquent, nous avons retenu les services d'un fournisseur de services Internet afin d'avoir accès à un moteur de recherche beaucoup plus rapide et puissant. Cela semble avoir résolu le problème puisque nous n'avons pas eu d'autres plaintes depuis. Dans le rapport de l'an dernier, nous avons indiqué que nous souhaitons retenir les services d'une société d'experts-conseils qui aide à la reconception de notre site afin de mieux répondre aux besoins des Canadiennes et des Canadiens. Un expert-conseil a été engagé et on fait actuellement un sondage sur la satisfaction des clients. Un site Web reconçu qui respecte aussi le programme d'uniformité de la présentation et de l'exploitation du gouvernement devrait être en place d'ici décembre 2002.

5. Tendre vers l'égalité d'accès

Le Tribunal a amélioré l'accès à ses bureaux et à ses renseignements pour les personnes ayant une déficience. Nous avons installé un système I.T.T. De plus, nous rédigeons actuellement un guide pour les profanes qui sera bientôt disponible en braille, ainsi que

précédente, les procédures du Tribunal n'ont pas été suspendues par la Cour. Finalement, nous remarquons que la seule décision qui n'a pas confirmé celle du Tribunal était une décision de la Cour d'appel qui rejetait un appel de la décision de la Section de première instance rendue au cours de la période précédente. (Voir le tableau 6, Révision judiciaire des décisions du Tribunal à la p. 30.)

Tableau 5
Décisions et décisions sur requête du Tribunal, de 1998 à 2001

	1998	1999	2000	2001	Total
Décisions	8	4	6	18	36
Décisions sur requêtes	s.o.	4	22	26	52

Nota : Le Tribunal n'a pas commencé à tenir des statistiques sur les décisions sur requêtes avant 1999.

3. Élaborer des applications de processus novateurs pour résoudre les différends

Cet indicateur de rendement avait à l'origine trait à l'offre de services de médiation en tant qu'alternative au long processus d'audience. Tel que mentionné ci-dessus, le Tribunal a suspendu ses services de médiation au printemps 2000. Il a effectué un examen de ces services de médiation. Celui-ci a démontré que, pour répondre aux besoins des parties tout en préservant l'intégrité de la Loi, il serait nécessaire d'apporter des modifications importantes à la procédure. Certains de ces changements outrepassaient clairement le mandat du Tribunal et d'autres exigeaient des ressources que ni le Conseil du Trésor ni le Parlement n'avaient approuvées. De son côté, la Commission canadienne des droits de la personne a institué un système semblable à celui du Tribunal bien qu'il recoure à des médiatrices et médiateurs du secteur privé plutôt qu'à des membres du Tribunal. Ce programme a eu autant de succès que celui du Tribunal si on compare le pourcentage des causes qui se sont soldées par un règlement. On répond donc toujours aux besoins des parties, la Commission exécute une fonction qui fait partie de son mandat et on réalise encore ainsi des économies. Le Tribunal a donc décidé de ne pas remettre son pied ses services de médiation jusqu'à ce que le ministère de la Justice ait terminé son examen du rapport du Comité de révision de la Loi canadienne sur les droits de la personne, intitulé *La promotion de l'égalité : Une nouvelle vision* (le rapport LaForest).

décisions prises par le Tribunal sur des questions importantes relatives aux droits de la personne. De ces trois décisions, deux confirmaient la décision du Tribunal, tandis que l'autre rejetait une partie de la

décision du Tribunal. De plus, l'une des décisions confirmant celle du Tribunal, ainsi que celle qui rejetait une partie d'une décision du Tribunal, sont toujours en appel à la Cour d'appel. Il n'est pas possible de tirer de conclusions formelles.

Au cours de la dernière année financière, la Cour fédérale a aussi rendu huit décisions portant sur des décisions de compétence et de procédure prises par le Tribunal. Sept des huit décisions du Tribunal ont été confirmées. Cela est particulièrement encourageant étant donné la préoccupation (exprimée encore une fois l'an dernier) que les contestations préemptives des procédures et de la compétence peuvent retomber ou faire dérailler le traitement des plaintes relatives aux droits de la personne. Nous continuons d'exprimer avec confiance, comme dans le rapport de 2000-2001, que la Cour décourage les plaideurs de fragmenter le processus du Tribunal en contestant des décisions interlocutoires. En particulier, nous remarquons que, dans certaines des sept décisions confirmant celles du Tribunal, la Cour a souligné que la révision judiciaire ne sera pas accordée de façon prématurée; c.-à-d., que les parties doivent attendre qu'une décision finale du Tribunal ait été rendue. En 2001-2002, comme dans le cas de l'année financière

Décisions du Tribunal canadien des droits de la personne en 2001-2002

En 2001-2002, le Tribunal a rendu 20 décisions sur le fond des causes.

Les décisions mentionnées ci-dessous sont énumérées selon le principal motif relatif à la plainte. D'autres motifs, s'il y en a, ainsi que les dates de présentation de la décision, sont aussi donnés.

Origine nationale ou ethnique

Voliant c. Santé Canada, Reine Parenteau et Noël Bouchard (6 avril 2001) (race)

Race

Baptiste c. Service correctionnel du Canada (6 novembre 2001)

Chopra c. Ministère de la Santé nationale et du Bien-être social (13 août 2001) (couleur, origine nationale ou ethnique)

Citron et Comité du maire de Toronto sur les rapports entre les races et les communautés c. Zundel (18 janvier 2002) (origine nationale ou ethnique, religion) (propagande haineuse)

Cizungu c. Développement des ressources humaines Canada (31 juillet 2001) (couleur)

Lincoln c. Bay Ferries Ltd. (20 février 2002) (couleur)

Premakumar c. Air Canada (4 février 2002) (couleur, origine nationale ou ethnique)

Déficience

Crouse c. Société maritime CSL Inc. (19 juin 2001)

Dumont c. Transport Jeannot Gagnon (1^{er} février 2002)

Eyerley c. Seaspan International (21 décembre 2001)

Irvine c. Forces armées canadiennes (23 novembre 2001)

Kavanagh c. Procureur général du Canada (31 août 2001) (sexe)

Stevenson c. Service canadien du renseignement de sécurité (5 décembre 2001)

Wignall c. Ministère du Revenu national (8 juin 2001)

Wong c. Banque Royale du Canada (15 juin 2001)

Sexe

Daniel c. Stan Myron (16 juillet 2001)

Goyette c. Syndicat des employés Terminus Voyageur Colonial Limitée (CSN) (16 novembre 2001)

McAvlin c. Strait Crossing Bridge Limited (15 novembre 2001)

Âge

Morris c. Forces armées canadiennes (20 décembre 2001)

Gagnon c. Forces armées canadiennes (14 février 2002)

On peut obtenir le texte complet des décisions du Tribunal à l'adresse <http://www.crt-ctdp.gc.ca/francais/ddccs-f.htm>

Le Tribunal se charge habituellement seulement des causes complexes, qui ont souvent une incidence nationale (la figure 2 montre le nombre moyen de jours par affaire selon le motif). Nous craignons que l'imposition d'une limite de temps plus courte dans de telles causes exerce une pression indue sur une ou toutes les parties concernées, ce qui trait à l'encontre du droit des Canadiennes et des Canadiens à la justice naturelle et d'être entendus. Les parties ont besoin de temps pour préparer leurs causes. Des délais trop courts peuvent donner lieu à une mauvaise présentation des causes et à des jugements médiocres. Cela ne sert ni les intérêts des Canadiennes et des Canadiens ni le processus relatif aux droits de la personne. De même, des délais trop longs et inutiles ne servent pas non plus les Canadiennes et les Canadiens. Le défi que nous devons relever consiste à établir le bon équilibre dans chaque cause. Puisqu'il y a maintenant des membres à temps plein pour contrôler la gestion des cas, nous avons beaucoup plus de chances de trouver cet équilibre.

Nous n'avons pas pu mettre sur pied un système parfait qui nous permettrait d'en arriver à un processus d'instruction des plaintes plus rapide. Il se peut qu'il n'y en ait pas. Cependant, nous continuerons d'examiner nos procédures et d'écouter les commentaires de notre clientèle pour en arriver à un système qui répond le mieux aux besoins des Canadiennes et des Canadiens.

2. Rendre des décisions éclairées qui correspondent à la preuve et au droit

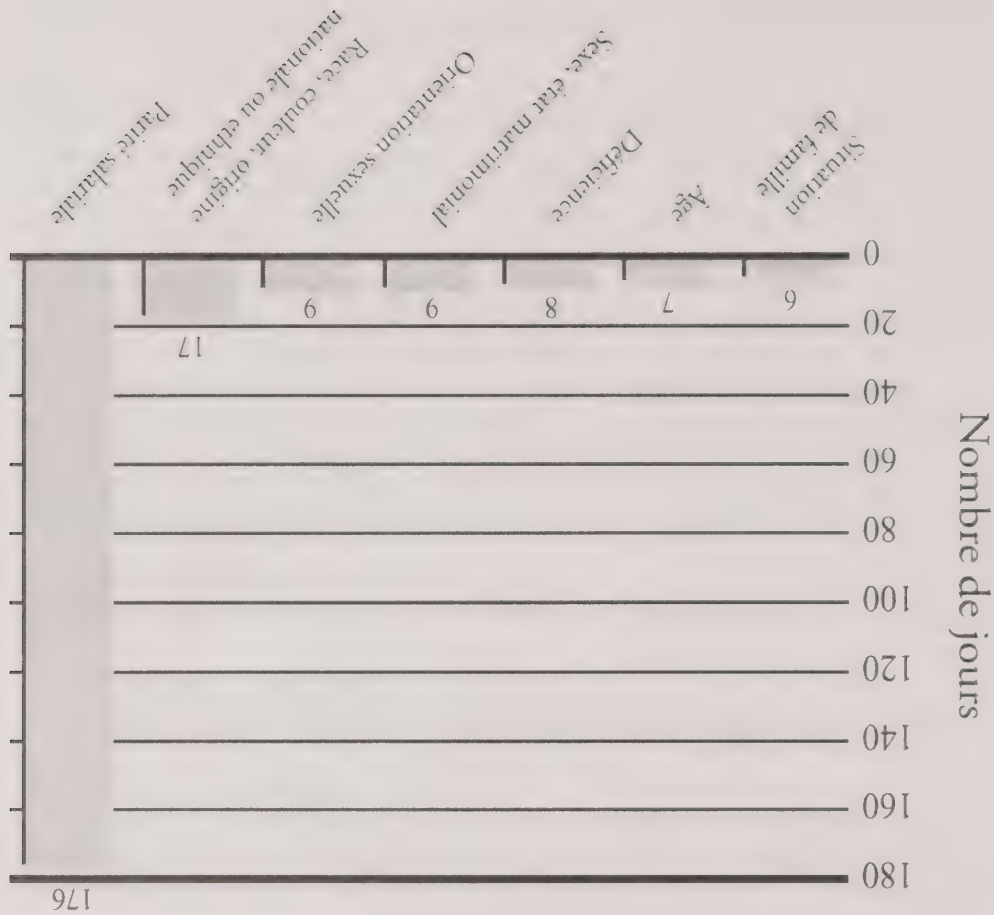
Un examen de l'évolution de la procédure au cours de l'année financière 2001-2002 fait surgir plusieurs observations générales.

Tel que prévu dans le rapport de l'an dernier, le nombre de décisions portant sur le fond des plaintes relatives aux droits de la personne a continué d'augmenter depuis le creux de 1999. L'année 2001 a dépassé les attentes avec un total de 18 décisions rendues. À ce jour, en 2002, environ 10 causes ont été terminées. En étudiant uniquement la période à l'examen, l'année financière 2001-2002, le nombre de décisions s'élève à 20. Cela dépasse grandement le total de six décisions rendues au cours de la dernière année financière. Etant donné que rendre des décisions est la raison d'être du Tribunal, nous sommes heureux de constater cette tendance. Bien que la question relative à l'indépendance soulevée par *Bell Canada* n'a pas, en bout de ligne, été résolue, et ne le sera pas avant que la Cour suprême n'aborde la question, on peut soutenir que le Tribunal a bénéficié de la stabilité apportée à son processus suite à la décision du 24 mai 2002 de la Cour d'appel fédérale, qui endossait le bien-fondé de la Loi. Toute expression de confiance judiciaire dans l'intégrité du système contribue à la validité des décisions du tribunal.

En ce qui a trait à la révision judiciaire, la Cour fédérale a seulement rendu trois décisions en 2001-2002 qui touchaient des

déterminé qu'elle était la plus apte à entendre l'affaire et a suspendu les procédures du Tribunal. À ce jour, la cause est toujours devant la cour. Compte tenu de ce type de retard impossible à gérer, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que toutes les causes puissent être complétées dans une période de 12 mois. Toutefois, en nous fondant sur nos nouvelles procédures de fonctionnement et sur certaines décisions récentes des cours, nous conservons un certain optimisme relativement à la possibilité d'atteindre ce but pour la plus grande part des causes qui nous sont renvoyées. À l'hiver 2002, tel que mentionné précédemment, le ministre a nommé deux nouveaux membres à temps plein au Tribunal. Dans le rapport de l'an dernier, nous avons mentionné que la nomination de membres à temps plein permettrait au Tribunal d'être plus efficace. Il nous revient maintenant de veiller à ce que cela se réalise.

Figure 2. Nombre moyen de jours par affaire selon le motif



à temps plein. Par conséquent, davantage de causes sont attribuées aux membres à temps plein qui peuvent accorder le temps qu'il faut à la gestion rapide de causes individuelles.

Tableau 4

Délais d'exécution 1996 à 2001 (jours moyens pour terminer les causes)

À partir de la date du renvoi par la Commission canadienne des droits de la personne					
	1996	1997	1998	1999	2000 2001
Durée totale du traitement	22	24	40	15	7
	95	105	123	73	36
	189	75	103	113	147
					103
Directives aux parties					
Procédure préalable à l'audience					
Temps passé entre la fin de l'audience et la présentation de la décision					
208					

Le processus de gestion des causes du Tribunal lui a permis de planifier les audiences pour qu'elles aient lieu aussi rapidement que les parties étaient prêtes à procéder. Actuellement, le Tribunal peut tenir une audience sur toute question à l'intérieur de cinq jours, et, dans certains cas, à l'intérieur de 24 heures, après avoir reçu le renvoi ou une requête. Cependant, les consultations qui ont été effectuées auprès de la clientèle démontrent que, presque sans exception, les avocats qui défendent des causes devant le Tribunal ne s'y engagent qu'après leur renvoi par la Commission canadienne des droits de la personne. Afin que la cause se déroule de façon utile et efficace, les parties doivent avoir suffisamment de temps pour la préparer de façon complète et éclairée. Les nouvelles procédures comprennent des questionnaires qui ont permis de fixer les audiences dans une période de quatre à six semaines suivant le renvoi par la Commission. Nous croyons que si le processus doit être équitable pour toutes les parties, il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que le processus d'établissement des calendriers puisse davantage être amélioré, puisque les dates des audiences relèvent plus des procureurs que du Tribunal. Les audiences commencent normalement entre trois et cinq mois après la date du renvoi. À ce jour, nous avons reçu très peu de plaintes à l'effet que le début de l'audience prend trop de temps. En fait, les parties nous disent que nous tentons d'avancer plus rapidement qu'elles ne le souhaiteraient.

Les interventions et les contestations en matière de procédure sont aussi communes et peuvent entraîner des retards. Par exemple, nous étions prêts à commencer l'audience d'une cause à l'été 1999 et en avons été empêchés par une requête de compétence qui n'a pas été présentée au Tribunal, mais plutôt à une cour provinciale. La cour a entendu l'affaire, ce qui comprend les observations du Tribunal, en mars 2000. La cour a

Attentes et résultats en matière de rendement

La mission du Tribunal consiste à offrir aux Canadiennes et aux Canadiens un processus d'examen public juste et efficace en matière d'application de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

Le Tribunal a un secteur d'activité : tenir des audiences publiques et rendre des décisions. Le but principal, dans l'accomplissement de sa mission, consiste à tenir des audiences aussi rapidement et équitablement que possible et à rendre des jugements justes et impartiaux qui résistent à l'examen minutieux des parties et des cours. Autrement dit, quel que soit le résultat de la cause, toutes les parties devraient avoir l'impression d'avoir été traitées avec respect et équité.

Le plus récent *Rapport sur les plans et les priorités* du Tribunal mentionnait les principaux indicateurs de rendement qui démontreraient nos progrès relativement à l'atteinte de notre résultat stratégique, tel qu'énoncé dans la section « Contexte » du présent rapport. La présente section fait état de ce que nous avons dit que nous ferions et des résultats qui ont été obtenus à ce jour.

1. Offrir un processus d'audience et de prise de décision opportun

En janvier 1998, nous avons pris l'engagement de ramener à 12 mois le temps nécessaire pour terminer une cause, et ce, à partir du moment de son renvoi au Tribunal jusqu'au moment de la présentation de sa décision. Bien que les chiffres pour 2001 montrent que les causes se sont terminées en moyenne en 208 jours, soit bien en deçà de l'objectif visé, le temps nécessaire pour traiter une cause a varié considérablement. Un grand nombre de causes ont été réglées et n'ont donc pas nécessité d'audience. Pour ce qui est des causes qui ont nécessité une audience complète et une décision, le nombre moyen de jours pour traiter définitivement la cause est de 300. Dans près d'un tiers des cas, il a fallu plus d'un an pour les compléter. Toutes les causes ne se termineront pas à l'intérieur d'une année pour des raisons hors du contrôle du Tribunal, telles que les délais demandés par les parties, les requêtes présentées à la Cour fédérale et la complexité de certaines causes. Cela représente des délais relativement plus élevés lorsque les causes sont terminées. Toutefois, nous continuons d'espérer que des améliorations continues aux procédures de fonctionnement et à nos règles pourront aider à garder à un minimum ces causes. Le Tribunal continuera de surveiller les délais et d'apporter les changements nécessaires.

Le tableau 4 montre le nombre moyen de jours requis pour traiter les causes et une diminution globale du temps exigé pour traiter et terminer des dossiers. Bien que le nombre de renvois a plus que doublé, passant de 37 en 1999 à 83 en 2001, le nombre de membres n'a pas changé. Toutefois, deux de ces membres sont maintenant des membres

Nous comprenons que les taux de règlement risquent de retourner aux niveaux antérieurs. Dans ce cas, les préoccupations soulevées dans le rapport de l'an dernier relativement à notre capacité de traiter le nombre de causes pourraient devenir un problème. Nous continuerons de surveiller la tendance des règlements de très près au cours de la prochaine année.

Nota : Le nombre total de nouvelles causes renvoyées au Tribunal s'élevait à 70 en 2000 et à 83 en 2001, pour un total de 153.

Nombre total de causes réglées en 2001-2002			109 causes
Réglées au moment de l'audience	10 causes	9,2 %	
Avis d'une journée	17 causes	15,5 %	
Avis de deux à cinq jours	37 causes	33,9 %	
Avis de deux semaines	15 causes	13,7 %	
Avis de deux semaines à un mois	7 causes	6,4 %	
Plus d'un mois d'avis	23 causes	21,1 %	

Tableau 3
Délai de préavis donné au Tribunal sur la confirmation qu'un règlement a été conclu, 2001 et 2002

Tableau 2
Taux de règlement, 1995 à 2001

Année du renvoi	Nombre de causes	Réglées	Audiences et décisions	En instance	% des causes réglées
1995	26	11	14	1	40,74
1996	15	4	11	0	26,66
1997	22	18	4	0	81,8
1998	18	11	7	0	61,1
1999	35	26	8	1	76,4
2000	70	48	20	2	70,58
2001	83	64	9	10	86,84
Total	269	182	73	14	71,37

Nota : Le calcul du « % des causes réglées » ne comprend pas les causes en instance.

Nous tenons à souligner que nous ne sommes pas contre le règlement des plaintes relatives aux droits de la personne. Les règlements négociés entre les parties sont avantageux et respectent les exigences de la Loi dans la mesure où chaque règlement répond aux besoins du plaignant, de l'intimé ainsi qu'à l'intérêt public de la société. L'un sans les autres ne sert pas, selon l'intention de la Loi, les intérêts des Canadiennes et des Canadiens.

L'effet direct sur le Tribunal d'un si grand nombre de règlements a principalement donné lieu à une réduction du nombre de jours d'audience au cours de la dernière année. Tel qu'on peut le remarquer dans les états financiers ci-joints, cela représente un excédent dans le budget opérationnel du Tribunal pour 2001-2002. Toutefois, compte tenu du moment où les règlements sont confirmés officiellement auprès du Tribunal, le temps et les efforts actuels du personnel pour ce qui est de la planification et de l'organisation des causes traitées n'ont pas diminué. Les tableaux 2 et 3 montrent que 72 % de tous les règlements, obtenus par les parties et approuvés par la Commission au cours des deux dernières années, ont lieu dans les deux semaines précédant l'audience. Malgré tout, à ce stade du processus, toutes les heures de planification et de coordination relatives au processus d'audience ont été accomplies par le personnel du Greffe. Par conséquent, les règlements n'ont pas contribué à réduire le temps du personnel et les ressources pour la préparation des audiences. Lorsque les règlements surviennent si près de la date prévue de l'audience, le Tribunal doit payer les frais d'annulation de dernière minute des services professionnels retenus à contrat en vue de l'audience.

Le tableau 1 montre les changements dans le nombre de renvois par la Commission depuis 1996.

Tableau 1
Nouvelles causes, 1996 à 2002

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 prévu	Totaux
Tribunaux des droits de la personne	15	23	22	37	70	83	100	350
Tribunaux d'équité en matière d'emploi constitués	0	0	0	0	4	4	10	18
Totaux	15	23	22	37	74	87	110	368

* Le Tribunal canadien des droits de la personne est entièrement tributaire de la Commission canadienne des droits de la personne quant au nombre d'affaires renvoyées. Tel que mentionné, le nombre de renvois depuis 1999 a continué d'augmenter. En 2001, le Tribunal prévoyait 100 renvois et en a reçu 83. En 2002, on s'attend à ce que le nombre de renvois de causes relatives aux droits de la personne et à l'équité en matière d'emploi s'élève à 110.

Règlements

Il y a aussi eu un développement intéressant au cours des 12 à 18 derniers mois. La Commission, après avoir renvoyé des plaintes au Tribunal, a augmenté de façon importante le nombre de causes qu'elle règle avant le début de l'audience. En plus de régler un bon nombre des causes, la Commission, à l'occasion, s'est retirée d'une affaire, laissant les plaignants se rendre à l'audience et présenter eux-mêmes la cause. On n'a pas tenu compte de ce développement inattendu dans nos documents de planification antérieurs. Par conséquent, le Tribunal a eu beaucoup moins de jours d'audience que prévu au cours de la dernière année.

Que cela signifie-t-il pour les Canadiennes et les Canadiens? À ce stade, nous ne le savons pas vraiment. Bien que les règlements ont toujours été un élément important d'un processus de litige adéquat, les chiffres actuels montrent-ils une trop grande tendance à régler les différends relatifs aux droits de la personne? Les taux de règlement actuels sont présentés au tableau 2. Il y aura toujours des causes qui seront réglées, mais le taux de 87 % pour l'année dernière semble élever. Les Canadiennes et les Canadiens ont donné leur confiance à la Commission et au Tribunal afin de veiller à ce que leurs droits et les droits de la société soient entièrement protégés dans l'interprétation de la Loi. Nous devons continuer de veiller à ce que nos actions prouvent que cette confiance est bien méritée.

contestation spécifique des règles, ce qui indique, jusqu'à un certain point, que les personnes qui y recourent les acceptent. Toutefois, le Tribunal continue de surveiller leurs effets et de les adapter pour offrir le meilleur service possible.

Les règles intermédiaires ont été présentées à la section de la Réglementation du ministère de la Justice pour approbation et pour publication dans la *Gazette du Canada* comme l'exige le paragraphe 49.9(3) de la Loi. Ce processus s'avère être plus encombrant que nous ne l'avions prévu, entraînant de plus grands délais d'approbation et de publication. Toutefois, il devrait être terminé d'ici la fin de 2002.

Indicateurs de la charge de travail du Tribunal

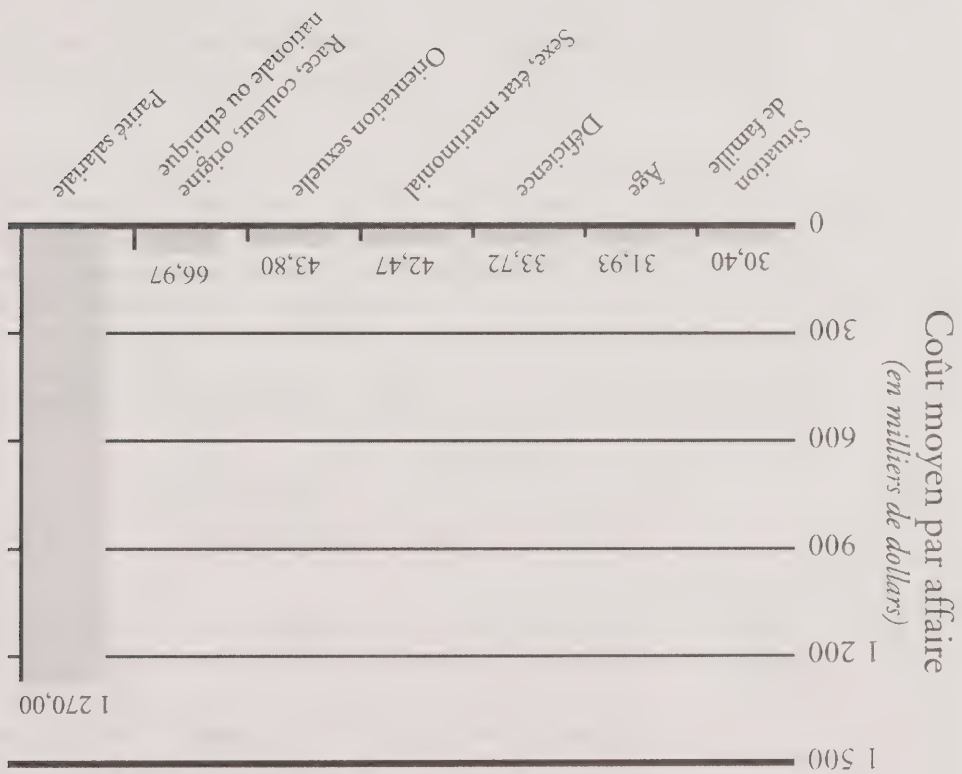
Tel que signalé dans le rapport de l'an dernier, il y a toujours une augmentation importante dans le nombre de nouvelles causes renvoyées au Tribunal par la Commission canadienne des droits de la personne. À titre comparatif, en 1996, 15 causes ont été renvoyées, 72 en 2000, 87 en 2001 et 100 nouvelles causes sont prévues pour 2002.

En 1996, les responsabilités du Tribunal ont été élargies de manière à inclure le règlement des plaintes déposées en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Celle-ci vise les employeurs qui ont plus de 100 employées et employés. Les tribunaux de l'équité en matière d'emploi sont formés selon les besoins et constitués de certains membres du Tribunal. La présidente a constitué le premier Tribunal de l'équité en matière d'emploi en février 2000. Depuis, la présidente a constitué neuf autres tribunaux semblables. Des demandes de constitution de tribunaux de l'équité en matière d'emploi peuvent être présentées soit par la Commission canadienne des droits de la personne, soit par l'employeur. Le sujet de l'enquête porte habituellement sur un examen par le Tribunal d'une directive donnée par la Commission à l'employeur relativement à un plan d'équité en matière d'emploi élaboré. Le Tribunal, après avoir entendu la preuve et les observations orales des deux parties, peut confirmer, annuler ou modifier la directive de la Commission.

Questions relatives à la charge de travail

Dans le rapport de l'an dernier, nous avons fait part d'une préoccupation grave relativement à l'augmentation importante du nombre de nouvelles causes renvoyées au Tribunal pour audience. Nous avons mentionné que, bien que nous pouvions toujours respecter les délais de traitement des causes, nous étions inquiets que, si cette augmentation devait continuer, cela pourrait affecter notre niveau de service envers les Canadiennes et les Canadiens. Afin de régler ce problème, le Tribunal a réalisé une analyse détaillée de ses capacités selon les ressources existantes et a présenté ses constatations au Conseil du Trésor. Grâce à des négociations et à une collaboration avantageuses, le Conseil a répondu de façon favorable à notre plan d'activités et de fonctionnement révisé afin de répondre à nos préoccupations relatives à la charge de travail.

Figure 1. Coût moyen par affaire selon le motif



Règles de procédure

(<http://www.chrt-tcdp.gc.ca/publicdocs/rules-regles.pdf>)

Les modifications apportées à la Loi en juin 1998 ont donné à la présidente du Tribunal le pouvoir d'instituer des règles de procédure pour régir la conduite des audiences du Tribunal. Cette compétence s'étend aux règles qui régissent l'émission des avis aux parties, l'assignation des témoins, la production et la signification de documents, les conférences préalables aux audiences et la présentation de la preuve.

Afin de mettre à l'essai nos nouvelles règles, nous avons introduit des « règles intermédiaires » en vue d'évaluer leur efficacité avant de les publier comme des règles officielles. Depuis leur introduction en 1999, les règles intermédiaires ont réduit les problèmes de fonctionnement reliés aux questions de la divulgation et ont facilité le traitement des requêtes portant sur la loi et sur les procédures. Il n'y a pas eu de

intervenir dans cette affaire et présentera des observations à la Cour, lesquelles, nous le espérons, nous aideront à améliorer la loi actuelle. Si la Cour devait déterminer en faveur de la Loi, nous ne pourrions pas nous opposer à ce qu'elle soit maintenue. Si la Cour décide en faveur de la Loi, nous ne pourrions pas nous opposer à ce qu'elle soit maintenue. Si la Cour décide en faveur de la Loi, nous ne pourrions pas nous opposer à ce qu'elle soit maintenue.

Principales activités en appui à notre résultat

Afin d'atteindre notre résultat stratégique, il nous faut réaliser certains de nos principaux objectifs et activités en vue de veiller à la prestation de services de qualité. Voici les principales activités :

- procédures de fonctionnement révisées
- règles de procédure
- indicateurs de la charge de travail du Tribunal

Procédures de fonctionnement révisées

Le Greffe surveille régulièrement le coût et l'efficacité de ses procédures et y apporte des changements et des améliorations au besoin (la figure 1 montre le coût moyen par affaire selon le motif). Le Tribunal est satisfait des progrès accomplis au cours des trois dernières années relativement aux processus et procédures révisés. Il ne doute pas que les Canadiennes et les Canadiens sont, eux aussi, satisfaits de la qualité du service qui leur est offert.

Au cours des trois dernières années, nous avons institué deux changements importants au fonctionnement qui ont considérablement amélioré notre service auprès des parties et qui ont ouvert la voie à un processus judiciaire plus efficace. Premièrement, le Tribunal a introduit de nouvelles règles de procédure afin de réduire le temps qu'il faut pour entreprendre les audiences et rendre des décisions. Deuxièmement, nous avons modifié nos procédures préalables à l'audience à l'aide de questionnaires, réduisant ainsi le temps nécessaire pour une audience de un à trois mois. Ceux-ci peuvent être remplis dans une période de deux à quatre semaines et nous procurent suffisamment de renseignements pour planifier les audiences. Antérieurement, il fallait une conférence téléphonique ou une rencontre de planification pour obtenir les renseignements nécessaires afin d'établir les dates des audiences. Cela exigeait entre deux à trois mois. Lorsqu'une conférence téléphonique est nécessaire, il est possible de la planifier sans affecter les dates d'audience et de divulgation de la preuve déjà prévues.

Questions relatives à la charge de travail

Le nombre de causes qui sont renvoyées au Tribunal a augmenté de façon dramatique au cours des deux dernières années. Deux nouveaux membres à temps plein ont été ajoutés au personnel pour répondre à cette augmentation. En plus d'apporter certains ajustements de fonctionnement et de procédure, nous avons pu répondre de façon adéquate à l'augmentation des nouvelles causes. Cette question est étudiée en détail un peu plus loin dans le présent rapport.

Modifications à la loi

En juin 2000, un groupe d'experts, présidé par l'Honorable Gérard La Forest, a présenté un rapport détaillé au ministre de la Justice sur la réforme de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Le rapport donnait beaucoup de recommandations, mais la plus importante pour le Tribunal était celle d'un « modèle d'accès direct » pour la présentation des demandes. Autrement dit, les personnes qui croient qu'elles ont fait l'objet de discrimination ne présenteraient plus leur demande auprès de la Commission pour enquête et décision. Elles présenteraient plutôt leur demande directement auprès du Tribunal, contournant ainsi la Commission. La charge de travail du Tribunal selon un tel modèle augmenterait, passant de 100 causes chaque année et pouvant aller jusqu'à 1 000. L'effet sur le Tribunal serait énorme. Le ministère de la Justice étudie le rapport et, selon les plus récentes déclarations du ministre, des modifications de la loi devraient être introduites à l'automne 2002.

Depuis la publication du rapport, le Tribunal a élaboré divers modèles afin de répondre à une variété de choix que le gouvernement pourrait adopter comme étant le modèle le plus approprié pour les Canadiennes et les Canadiens. Selon le travail préliminaire, nous pensons pouvoir réagir de façon rapide une fois que le gouvernement déterminera l'avenir qu'il prévoit pour le Tribunal.

Décision de la Cour suprême du Canada

La Cour suprême du Canada a accepté d'entendre une demande par Bell Canada, qui allègue que certaines dispositions de la Loi créent une situation où le Tribunal ne possède pas l'indépendance institutionnelle et l'impartialité requises. La Cour d'appel fédérale a rejeté une demande semblable de Bell en mai 2001. Si la Cour suprême devait appuyer Bell Canada, le Tribunal ne pourrait pas continuer de tenir des audiences et de rendre des décisions. La *Loi canadienne sur les droits de la personne* deviendrait, à ce moment, inexécutable. La Cour entendra l'affaire en décembre 2002 et on s'attend à une décision d'ici l'été 2003.

Le Tribunal ne peut pas faire grand chose pour gérer ce risque. Nous avons communiqué avec le ministère de la Justice, les avertissant des incidences possibles. Le ministère est

placement des transsexuels avant une opération était discriminatoire, on pouvait y remédier en obligeant l'intimé à répondre aux besoins et à tenir compte des vulnérabilités

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

La discrimination relative à l'identité sexuelle est une nouvelle question dans l'égalité en droit. La Loi ne désigne pas formellement l'identité sexuelle comme étant un motif de distinction illicite. Toutefois, il est accepté que, en vertu de la Loi, la discrimination fondée sur le transsexualisme constitue de la discrimination sexuelle ainsi que de la discrimination fondée sur une déficience. Dans une prison, les détenus transsexuels avant une opération sont un groupe vulnérable qui a besoin de protection, mais leurs intérêts doivent être équilibrés en tenant compte des besoins et de la sécurité des autres détenus, en particulier lorsque la collectivité elle-même comporte des personnes vulnérables. Pour ce qui est de l'opération, dans certaines circonstances le réassigement sexuel chirurgical est un service médical essentiel et les détenus ne devraient pas être automatiquement privés de cette chirurgie.

Questions relatives à la gestion des risques

La direction du Tribunal a relevé trois principales questions relatives aux risques auxquels le Tribunal devra très probablement faire face dans les 12 à 18 prochains mois : 1) les questions relatives à la charge de travail; 2) les modifications à la loi; et 3) une décision éventuelle de la Cour suprême relativement à l'indépendance du Tribunal. On s'attend à ce que les trois questions aient une incidence importante sur la façon dont le Tribunal gère ses activités et sur sa capacité à respecter son mandat. Voici un bref sommaire de ces risques et des mesures que prend le Tribunal pour y répondre.

des détenus transsexuels. Toutefois, on n'a pas exigé que l'intimé place des transsexuels ayant l'anatomie d'un homme dans un établissement pour femmes; cela risquerait de menacer le bien-être psychologique et physique des détenues. De plus, la création d'un établissement pour les transsexuels n'était pas faisable sur le plan logistique, compte tenu du nombre relativement peu élevé des détenus transsexuels et du niveau de service et de programmation nécessaire. Pour ce qui est de la politique de l'intimé, qui consiste à imposer une interdiction absolue d'inversion sexuelle chirurgicale, le Tribunal a conclu qu'elle était injustifiable. De plus, dans les circonstances où la chirurgie est jugée essentielle selon un médecin, les frais doivent être payés par l'intimé. Il a été fait droit à la plainte et le Tribunal a demandé à l'intimé de modifier ses politiques pour se conformer à la décision du Tribunal.

[révision judiciaire en instance]

prestations de maternité. Ayant obtenu la limite de 30 semaines au titre des prestations spéciales combinées, on lui a refusé plus tard les prestations parentales. Le Tribunal a conclu qu'une limite de 30 semaines au titre des prestations spéciales combinées était une discrimination fondée sur le sexe et la déficience à l'égard de la plaignante; les femmes dans sa situation, étaient les seules à ne pas avoir droit aux prestations parentales, simplement parce qu'elles avaient été obligées d'obtenir des prestations de maladie (dans ce cas, il n'y avait pas de doute que des prestations de maladie avait été obtenues en raison d'une déficience). Cette limite discriminatoire de 30 semaines ne pouvait pas se justifier. L'élimination de la limite imposait une obligation financière supplémentaire au compte de l'assurance-emploi, mais, selon la preuve, un coût annuel accru de moins de 3 millions de dollars ne causerait pas de contrainte excessive à un fonds qui avait un excédent d'environ 29 milliards de dollars. D'autre part, l'intimé n'a pas présenté de preuve sur la possibilité d'augmenter la prime. Le Tribunal a ordonné à l'intimé de mettre fin à l'application de la limite de 30 semaines et la plaignante a eu droit à des dommages-intérêts de 2 500 \$ pour préjudice moral.

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Lorsque le Parlement impose des limites sur le paiement de prestations qui portent préjudice à des femmes ayant une déficience, il faut donner des justifications ou les limites doivent être retirées. Le gouvernement a répondu à la décision du Tribunal, en février 2002, avec la présentation du projet de loi C-49, la *Loi d'exécution du budget*, 2001. Les articles 12 et 13 du projet de loi proposaient des modifications à la *Loi sur l'assurance-emploi* pour prescrire que, lorsqu'une femme reçoit des prestations spéciales en raison de (i) grossesse; (ii) maladie; et (iii) maternité, elle n'est pas assujettie à un autre plafond pour les prestations combinées. Le projet de loi C-49 a été adopté par le Parlement le 27 mars 2002 (L.C. de 2002, chapitre 9), et les modifications à la *Loi sur l'assurance-emploi* sont entrées en vigueur le 17 avril 2002.

Kavanagh c. Procureur général du Canada (Service correctionnel du Canada), 31 août 2001 (Mactavish, Goldstein et Sinclair)

La plaignante était une détenue transsexuelle qui relevait du service correctionnel fédéral et qui avait été l'objet d'un diagnostic de trouble d'identité sexuelle : même si elle possédait l'anatomie d'un homme, elle s'identifiait au sexe féminin.

Cette incongruité a provoqué chez elle un état de stress appelé dysphorie de genre. Elle cherchait à vivre autant que possible comme une femme. Les politiques de l'intimé stipulaient que les transsexuels ayant une anatomie d'homme devaient être gardés dans des établissements pour hommes et n'avaient pas la permission de recevoir une inversion sexuelle chirurgicale durant l'incarcération. La plaignante a allégué que ces politiques étaient discriminatoires. Le Tribunal a statué que, bien que la politique au sujet du

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Les employeurs ne peuvent présumer qu'une absence médicale prolongée constitue des motifs de renvoi automatique. Avant le renvoi, un employeur doit au moins étudier la possibilité de répondre aux besoins du travailleur blessé. Pour ce faire, l'employeur devrait recueillir des renseignements sur les capacités de l'employé et les emplois

Le plaignant était employé à titre de matelot de pont-cuisinier sur des remorqueurs exploités par l'intimée. Ayant remarqué que le taux d'absentéisme du plaignant excédait 80 p. 100, l'intimée a conclu que cet emploi avait automatiquement pris fin du fait de l'opération de la loi. L'absentéisme du plaignant était largement relié à une blessure au poignet survenue au travail et celui-ci a donc allégué avoir été victime de discrimination fondée sur une déficience. Le Tribunal a fait droit à la plainte. Il a indiqué que la Loi ne s'applique pas seulement aux licenciements motivés, mais s'applique aussi aux employés dont le contrat d'emploi est devenu non exécutable en raison d'un absentéisme involontaire. L'intimée n'avait pas apporté de mesures d'adaptation pour répondre à la déficience du plaignant. L'intimée s'attendait à ce que le plaignant soit en mesure de travailler sur tous les bateaux et a refusé sa demande de travailler sur de plus petits bateaux pour ne pas aggraver sa blessure. L'intimée n'a pas cru bon d'offrir au plaignant un travail de matelot de pont sur des navires particuliers qui auraient été plus compatibles avec son état. Après le congédiement, l'intimée a résisté aux tentatives de la Commission des accidents du travail de recycler le plaignant dans un poste moins physique d'officier de pont, car elle ne le croyait pas capable de faire ce travail pour la compagnie. Le Tribunal a ordonné que des évaluations médicales et professionnelles soient entreprises pour déterminer si le plaignant pouvait travailler sur le remorqueur d'aide aux navires de l'intimée, ce qui était moins exigeant physiquement. Si les évaluations étaient favorables, le plaignant devait être intégré au premier poste permanent disponible et, en attendant, dans un poste de relève. Le Tribunal a aussi ordonné le paiement de dommages-intérêts pour préjudice moral.

McAllister-Windsor c. Développement des ressources humaines Canada, 9 mars 2001 (MacIavish)

La Loi sur l'assurance-emploi offre certains avantages spéciaux aux personnes qui sont sans emploi pour des raisons autres que le manque de travail. À la période en question, la Loi sur l'assurance-emploi offrait un maximum de 15 semaines au titre des prestations de maternité, de 10 semaines au titre des prestations parentales et de 15 semaines au titre des prestations de maladie. La Loi prévoyait aussi que personne ne pouvait recevoir plus de 30 semaines de prestations spéciales combinées. La plaignante souffrait d'une bécane cervico-isthmique, une déficience qui exige le repos au lit durant une grande partie de la grossesse. Elle a eu droit à 15 semaines au titre des prestations de maladie alors qu'elle était enceinte et, après la naissance de sa fille, elle a eu droit à 15 semaines au titre des

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Lorsqu'un employeur évalue des candidats pour des possibilités d'avancement selon la durée de l'emploi, les compétences et l'attitude, cela n'est pas discriminatoire. Dans ce cas, l'employeur était satisfait des progrès de l'employée, mais croyait qu'il y avait place à l'amélioration. L'employeur n'a pas été tenu responsable de cette décision. Plus tard, lorsque l'employée a adopté des moyens malhonnêtes, l'employeur a été forcé de prendre des mesures. Il a réussi à respecter ses obligations d'accommoder une employée ayant une déficience tout en tenant l'employée responsable de sa duplicité. Cela montre le principe à l'article 2 de la Loi selon lequel les droits d'égalité des chances des employés doivent coexister avec leurs « devoirs et obligations au sein de la société ».

La plaignante était d'origine chinoise et travaillait au centre d'appels de la Banque Royale. Après avoir travaillé environ 16 mois au centre d'appels, elle a demandé à participer à un programme de formation. Les critères habituels pour l'acceptation étaient d'être un employé depuis deux ans à la Banque Royale et d'avoir été l'objet de deux évaluations annuelles. Mme Wong travaillait au centre d'appels depuis seulement 16 mois. Malgré cela, elle a été nommée comme candidate par le centre d'appels mais n'a pas été acceptée au programme. Elle croit que cela est attribuable à sa seule évaluation annuelle, qu'elle considérerait comme étant insatisfaisante. Par la suite, on a diagnostiqué une dépression et elle a commencé un congé pour raison

médicale. Alors qu'elle était en congé

et recevait des prestations d'invalidité, elle a commencé à travailler chez Canada Trust. À un certain moment, la Banque Royale a eu vent de cette conduite et l'a congédiée. Elle a allégué que la Banque Royale avait agi de façon discriminatoire à son endroit en lui refusant des possibilités d'emploi en raison de sa race et de son origine ethnique et en refusant d'accommoder sa déficience (dépression). Le Tribunal a rejeté la plainte. La plaignante n'a pas été retenue pour le programme de formation en gestion parce que d'autres personnes étaient plus qualifiées, et non en raison de perceptions relativement à son origine ethnique. Parmi les candidats retenus, plusieurs étaient d'origine asiatique et travaillaient à la Banque Royale depuis plus longtemps. Pendant que la plaignante était en congé de maladie, la Banque Royale ne l'a pas défavorisée, tentant au contraire de lui trouver un autre poste qui lui serait acceptable compte tenu de son état de santé. La Banque Royale l'a aussi maintenue au sein de son programme de prestations d'invalidité. Dans ces conditions, la Banque Royale n'était pas obligée de l'inscrire au programme de gestion. En traitant avec son absence, elle a agi raisonnablement sur la base des renseignements médicaux qui étaient à sa disposition. Lorsqu'elle la banque a éventuellement congédié la plaignante pour malhonnêteté, elle était justifiée.

Le plaignant s'est vu refuser un emploi à titre d'électricien de relève permanent sur les navires de fret de l'intimée. Il a allégué qu'il y avait eu discrimination fondée sur une perception d'alcoolisme (déficience). Le plaignant avait travaillé pour l'intimée en 1988 et avait été congédié pour cause d'intoxication et d'incompétence. L'intimée l'avait informé qu'il ne serait pas embauché de nouveau tant qu'il n'aurait pas réglé ces problèmes. Le plaignant a fourni des documents à l'intimée indiquant qu'il n'avait pas besoin de traitement des problèmes de toxicomanie et a aussi donné des

Résultats pour les Canadiennes et les Canadiens

Cette cause confirme que, bien que les employeurs ne puissent refuser d'embaucher des employés en raison de problèmes perçus d'abus d'alcool ou d'autres drogues, les employés doivent tout de même avoir les compétences pour faire le travail. Les employeurs ne contreviennent pas à la loi en refusant d'embaucher un employé qui a déjà eu des problèmes d'alcoolisme lorsqu'ils fondent leur décision sur les compétences de l'employé (ou sur le manque de compétences), et non sur des préjugés relativement à son passé.

références de travail favorables d'autres employeurs. En 1995, l'intimée l'a embauché pour travailler comme électricien de relève sur un navire auto-déchargeur, un navire de fret beaucoup plus complexe du point de vue technique que les vraquiers où il avait déjà travaillé. Il a reçu une évaluation satisfaisante de son rendement; cependant, on lui a refusé un emploi d'électricien de relève permanent sur un navire auto-déchargeur en 1996 en raison de « ses antécédents professionnels ». Le Tribunal a conclu que le refus d'accorder l'emploi se fondait sur la raison justifiée de croire que le plaignant n'avait pas la compétence nécessaire pour travailler comme électricien de relève permanent sur des navires auto-déchargeurs. Si l'intimée avait toujours été préoccupée par la consommation d'alcool du plaignant, elle ne l'aurait jamais embauché en 1995. La décision de l'intimée de l'embaucher en 1995, mais pas en 1996, peut s'expliquer par le fait que les responsabilités du deuxième poste étaient beaucoup plus lourdes.

Le présent rapport de rendement étudiera dans quelle mesure nous avons pu atteindre ce résultat stratégique visant les Canadiennes et les Canadiens en ayant recours à diverses activités et à divers extrants.

Décisions récentes du Tribunal et leur effet sur les Canadiennes et les Canadiens

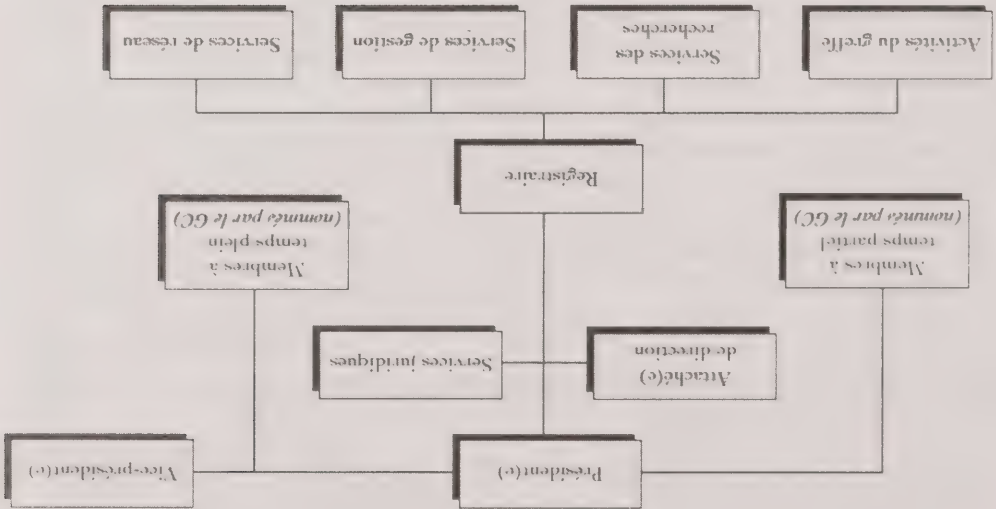
Au cours de 2001-2002, le Tribunal a rendu 20 décisions qui ont répondu à la question « Y a-t-il eu discrimination dans cette cause? ». Les décisions du Tribunal mettent fin aux différends entre les parties plaignantes et les parties intimées (pouvant faire l'objet de révision judiciaire devant la Cour fédérale du Canada) en déterminant si on a porté atteinte à la Loi dans un cas particulier. Les décisions ont aussi une incidence au-delà des parties de la cause, offrant de vrais avantages à la société canadienne dans son ensemble. En d'autres mots, les décisions du Tribunal donnent un sens concret à un ensemble de normes juridiques relativement abstraites. La Loi interdit les pratiques discriminatoires et offre des justifications pour un comportement censément discriminatoire, mais elle ne donne pas d'exemple. D'ailleurs, la Loi ne définit même pas le mot « discrimination ». Les Canadiennes et les Canadiens peuvent seulement connaître la vraie portée de leurs droits et obligations en vertu de la loi en lisant les décisions du Tribunal. À cet égard, une décision de rejet d'une plainte est aussi importante qu'une décision selon laquelle la plainte est fondée.

Voici des exemples de changement des politiques, des règlements et des lois par suite de décisions du Tribunal :

- La Cour fédérale a confirmé une ordonnance du Tribunal qui enjoignait le gouvernement fédéral d'adapter ses politiques d'examen relatives à l'évaluation linguistique pour répondre aux besoins des personnes ayant des problèmes auditifs et d'apprentissage;
- Le Tribunal a ordonné au réseau anglais de la Société Radio-Canada d'offrir le sous-titrage codé dans toute sa programmation, et ce, dans un délai précis;
- Le Tribunal a déterminé que les messages disponibles sur Internet pouvaient constituer de la propagande haineuse et a ordonné aux auteurs de cesser la publication de ces messages.

Voici des causes qui servent d'exemples :

Notre résultat stratégique



Chaque organisation gouvernementale doit avoir une raison fondamentale d'exister. Les Canadiennes et les Canadiens veulent savoir ce qu'ils ont reçu de cette organisation ou ce qu'elle leur a apporté.

Dans des rapports précédents, nous avons défini notre raison d'être comme étant la capacité d'offrir à chaque Canadienne et chaque Canadien ainsi qu'à chaque partie intimée un processus d'audience et judiciaire transparent, suivi de décisions rapides et éclairées. Bien qu'il s'agisse de services essentiels et importants, nous croyons maintenant que notre but principal est beaucoup plus exhaustif.

Le Tribunal définit maintenant son résultat stratégique comme suit :

« Assurer aux Canadiennes et aux Canadiens une meilleure qualité de vie et l'assurance d'un accès équitable aux possibilités qui existent dans notre société grâce à l'interprétation et à l'exécution équitables et justes de la Loi canadienne sur les droits de la personne et de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. »

Notre structure organisationnelle

Le Tribunal canadien des droits de la personne est une organisation permanente de petite taille. Il compte jusqu'à 13 membres à temps plein ou à temps partiel en plus d'un président et d'un vice-président, ont travaillé à temps partiel jusqu'en décembre 2001, au présidente et du vice-président, ont travaillé à temps partiel jusqu'en décembre 2001, au moment où la ministre a nommé deux autres membres à temps plein au Tribunal. Ces nominations ont grandement amélioré notre capacité de gérer et de planifier les causes de façon plus efficace. En vertu de la loi, les personnes qui occupent la présidence et la vice-présidence doivent avoir été membres du barreau durant plus de 10 ans. En plus des postes occupés à temps plein, le Tribunal compte actuellement huit membres à temps partiel d'un peu partout au pays. Le niveau de compétence de nos membres est sans aucun doute le plus élevé qu'on ait connu depuis la création du Tribunal en 1978.

Afin de pouvoir être nommé par le gouverneur en conseil, tous les membres du Tribunal doivent posséder des compétences et une sensibilité à l'égard des questions relatives aux droits de la personne.

De plus, les membres assistent à des rencontres régulières qui constituent des séances de formation et d'information sur des sujets comme les techniques de rédaction des décisions, la preuve et la procédure et l'analyse approfondie des questions relatives aux droits de la personne. Au cours de leur mandat de trois ans ou de cinq ans, tous les membres du Tribunal ont accès à des possibilités de perfectionnement professionnel.

Le Greffe du Tribunal se charge des obligations administratives. Il planifie et prend les dispositions en ce qui concerne les audiences, assure la liaison entre les parties et les membres du Tribunal et offre à ces derniers le soutien administratif dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités. Le Greffe du Tribunal doit rendre compte des ressources de fonctionnement allouées par le Parlement.

Le Tribunal canadien des droits de la personne est un organisme quasi judiciaire qui entend les plaintes de discrimination que lui renvoie la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et qui décide si les activités faisant l'objet d'une plainte contreviennent à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. La Loi vise à protéger les personnes contre la discrimination et à promouvoir l'égalité des chances. Le Tribunal est la seule entité qui peut décider sur le plan juridique s'il y a eu violation de la Loi.

Notre compétence

La Loi s'applique aux ministères et aux organismes fédéraux, aux sociétés d'État, aux banques à charte, aux sociétés de chemin de fer, aux transporteurs aériens, aux organismes de télécommunication et de radiodiffusion ainsi qu'aux sociétés de transport maritime et de camionnage interprovincial. Les plaintes peuvent se rapporter à une discrimination en matière d'emploi ou de fourniture de biens, de services, d'installations et de locaux habituellement mis à la disposition du public. La Loi interdit la discrimination fondée sur la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, l'orientation sexuelle, la déficience ou la situation de personne handicapée. Les plaintes de discrimination fondées sur le sexe incluent les allégations de disparité salariale entre les hommes et les femmes qui accomplissent au sein d'un même établissement des fonctions équivalentes.

L'adoption, en 1998, des modifications à la Loi a ouvert la voie à un Tribunal plus compétent qui, selon nous, produit un ensemble de jurisprudence plus homogène dans ses décisions. Au cours des deux ou trois dernières années, les cours de révisions font preuve d'une plus grande reconnaissance de l'interprétation quasi judiciaire de la Loi par le Tribunal. Eventuellement, cette reconnaissance sera avantageuse pour les parties plaignantes et intimées dans le processus du Tribunal. Dans la plupart des cas, cela entraînera un traitement plus rapide et équitable des plaintes ainsi qu'une réduction des coûts pour le système judiciaire.

Bien que nous soyons satisfaits des progrès réalisés depuis l'adoption des modifications à la Loi en 1998, il y a encore beaucoup à faire pour offrir aux Canadiennes et aux Canadiens le meilleur service possible, en particulier pour ce qui est de démystifier le processus du Tribunal auprès des Canadiennes et des Canadiens moyens. Bien que le Tribunal doive interpréter et appliquer la loi en fonction de l'acte législatif et de la jurisprudence, nous tentons de trouver des solutions afin de permettre à nos clients non justes de mieux comprendre le processus et ainsi d'encourager leur participation.

Message de la présidente

Chaque année apporte de nouvelles questions et de nouveaux défis au Tribunal canadien des droits de la personne, et cette année ne fait pas exception. L'un des plus importants changements de la dernière année a été l'importante augmentation du nombre de causes renvoyées par la Commission canadienne des droits de la personne. À cela s'est ajoutée une importante augmentation du taux de règlement. Bien des causes se soldent par un règlement une journée ou deux avant le début de l'audience, ou même le matin où la cause doit commencer. Cela continue de représenter des défis importants pour le Tribunal puisqu'il doit veiller à ce que les ressources soient allouées de façon efficace et rentable.

Les modifications apportées à la *Loi canadienne sur les droits de la personne* en 1998 ont habilité la présidente du Tribunal à élaborer des Règles de procédure. Les nouvelles règles élaborées sont en vigueur depuis environ deux ans. Au dire de tous, ces règles sont efficaces et, par conséquent, nous les avons présentées au ministère de la Justice pour publication dans la *Gazette du Canada*.

Le Tribunal continue de fonctionner dans une certaine incertitude, dans l'attente d'une décision finale de la Cour suprême du Canada, pour ce qui est de l'indépendance institutionnelle du Tribunal canadien des droits de la personne. Nous attendons aussi la réponse du gouvernement relativement aux recommandations du Comité de révision de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, qui pourraient avoir des incidences importantes pour le Tribunal dans les années à venir.

Anne L. MacLavish

Table des matières

Message de la présidente	1
Contexte	3
Notre mandat	3
Notre compétence	3
Notre structure organisationnelle	4
Notre résultat stratégique	5
Décisions récentes du Tribunal et leur effet sur les Canadiennes et les Canadiens ..	6
Questions relatives à la gestion des risques	11
Principales activités en appui à notre résultat	13
Attentes et résultats en matière de rendement	19
1. Offrir un processus d'audience et de prise de décision opportun	19
2. Rendre des décisions éclairées qui correspondent à la preuve et au droit	22
3. Elaborer des applications de processus novateurs pour résoudre les différends	24
4. Assurer un service satisfaisant pour les membres, les parties concernées et le public	25
5. Tendre vers l'égalité d'accès	25
6. Documents publics du Tribunal : augmenter l'intérêt du public et l'usage qu'il fait de ces documents	26
Activités de gestion	26
Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale	29
Révision judiciaire à la Cour fédérale	29
Audiences des tribunaux d'équité salariale	30
Annexe 1 : Rendement financier	33
Annexe 2 : Renseignements supplémentaires	37

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/44-2002
ISBN 0-660-62091-X





Tribunal canadien des droits de la personne

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

A1
N
E77

Government
Publications



Canadian Institutes of Health Research

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/46-2002

ISBN 0-660-62092-8



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Canadian Institutes
of Health Research

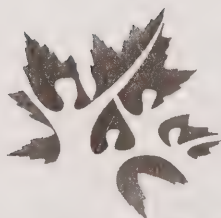
Instituts de recherche
en santé du Canada

Performance Report

for the period
April 1, 2001 to March 31, 2002

Submitted to Parliament by

Minister of Health



CIHR IRSC

Canadian Institutes of
Health Research

Instituts de recherche
en santé du Canada

Canada

Table of Contents

CIHR at a Glance	3
Message from the President.....	5
Strategic Context	7
About the Canadian Institutes of Health Research.....	7
Alignment with national priorities.....	8
Our strategies for delivering results.....	9
Our governance and management of risk	11
Resources Used	12
Parliamentary appropriations.....	12
CIHR's human resources	13
Partnering for greater impact	13
Performance Discussion	15
Our commitment to Canadians.....	15
Delivering outstanding health research.....	16
Excellent researchers in a robust environment	18
Partnerships and public engagement.....	20
Translating and using research results	23
Pursuing organizational excellence	24
The Future.....	29
Financial Tables	30
List of financial tables	30

CIHR at a Glance

Type of organization	<ul style="list-style-type: none"> Federal Research Agency
Activities	<ul style="list-style-type: none"> Leadership on national health research issues National health research agenda setting Identification of scientifically excellent research proposals Funding health research projects and programs Training, developing and supporting researchers Facilitating the translation and use of new knowledge for health and economic benefit
Business Line	<ul style="list-style-type: none"> Health research – the creation and translation of new knowledge for improving health.
Key component of	<ul style="list-style-type: none"> Canada's Innovation Strategy National Health Agenda
Reporting to Parliament	<ul style="list-style-type: none"> through the Minister of Health
Governed by	<ul style="list-style-type: none"> A Council of 20 Canadians appointed by Order in Council
Led by	<ul style="list-style-type: none"> President, Alan Bernstein, PhD, OC, FRSC
Administered by	<ul style="list-style-type: none"> Staff of 197 in the National Capital Region plus 48 in Institutes across Canada
Structure	<ul style="list-style-type: none"> Thirteen Institutes that establish research priorities and develop initiatives in specific health areas A central secretariat offering a wide portfolio of grants and awards to ensure a broad national research capacity
Appropriations 2001-2002	<ul style="list-style-type: none"> \$553.8 million that includes: \$24.8 million for Networks of Centres of Excellence \$21.2 million for Canada Research Chairs
Partnering	<ul style="list-style-type: none"> Very extensive, national and international With federal organizations, provinces, voluntary health organizations, universities, hospitals, research centres, biotechnology, pharmaceutical and other health-related industries
Accomplishments since launching in June 2000	<ul style="list-style-type: none"> Formation of 13 CIHR Institutes and Advisory Boards Consensual cross-Canada development of Institute research agendas and strategies Over 30 initiatives launched by Institutes and partners Funding the projects of nearly 6,000 health researchers across Canada Supporting the training of an estimated 5,000 students and postdoctoral fellows Scale of the average CIHR operating research grant has been expanded by 26.5% (from \$80,700 in 1999-2000 to \$102,100 in 2001-2002) Identified four strategic directions for health research Guidance on stem cell research by CIHR-funded researchers Leadership in privacy issues as they relate to health research Organizational design for modern management
Core values and beliefs	<ul style="list-style-type: none"> Teamwork and interdisciplinary cooperation Openness, inclusiveness and public engagement Innovative thinking Multidimensional view of health Pursuit of excellence

2001-2002 Highlights- Outstanding Research	<p>In 2001-2002, Canadian health researchers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • showed that adult stem cells, that is, cells which can be induced to develop into a diverse array of cell types, are found in skin tissue; • discovered that a common acne medication can reduce certain kinds of cancer tumours by 70%; • cured diabetes in animals by stimulating the body to develop new insulin producing cells; • made important advances in understanding population health and providing the knowledge base for health policy; • found that a naturally occurring protein can reduce the level of HIV lying dormant in animal cells; • developed a vaccine that triggers immunity to HIV in the mucosal system, the front-line barrier to sexually transmitted diseases; • showed how to suppress an overactive enzyme that contributes to clogged arteries and premature death in people with diabetes; • discovered a genetic mechanism that could lead to an entirely new approach to controlling pain; and, • pioneered approaches to discerning interactions between proteins in living cells – a key to the new science of proteonomics.
2001-2002 Highlights - Research into Action	<p>Highly practical results from Canadian health research in 2001-2002 include:</p> <ul style="list-style-type: none"> • a new treatment for Hepatitis C that has cured more than half of the patients in a trial; • a simple blood test, measuring levels of a particular protein, that can identify patients at high risk of heart disease; • enabling of more efficient and effective delivery of emergency health services through standardized guidelines for diagnosing the extent of ankle, knee and head injuries; • a finding that the pain-killing effects of opioids can be enhanced by the addition of small amounts of opioid antagonists - this finding should enable lower dosages of pain-killers, fewer side effects for patients and reduced drug costs; • a simple treatment for anaemia that could mean a sharp increase in quality of life for up to 60% of cancer patients; • more precise measures of the immune status of persons with HIV/AIDS allow much better tailoring of drug delivery – this means fewer side effects and also a reduction in the estimated annual expenditure of \$10,000 per patient for anti HIV drugs; and, • a vaccine to eliminate a dangerous form of E-Coli from cows.

Message from the President

2001-2002 was an exciting year at CIHR. I am delighted by our tremendous achievements in building for a healthier Canada.

When CIHR was created, we set out to establish—for the first time—a national health research agenda that responds to the needs and priorities of Canadians. We achieved that goal this past year through *r:evolution*, a document that identifies four overarching strategic directions for health research in the coming years.

Building momentum

The year 2001-02 also represents the historic first year that CIHR and Canada have had 13 virtual health research institutes. Scientific Directors and their Institute Advisory Boards worked together to develop strategic plans and contribute to the development of a national health research agenda.

The institutes held hundreds of meetings and workshops across Canada to determine the research priorities of individuals and organizations throughout the health research community. As many participants told me, these consultations were the first occasions on which researchers, practitioners, volunteer organizations, industry and patients had gathered together to set priorities.

Turning research into action

Seeking to ensure that Canadians receive value from the research they fund, CIHR supports not only new discoveries, but also the application of research findings. New initiatives this past year included Proof of Principle and Intellectual Property Management Programs—both of which help Canadian researchers translate their discoveries into new products and services that improve the health of Canadians and the competitiveness of our economy.

We also continued our efforts to support the health researchers of tomorrow. CIHR's new Strategic Training Initiative is an outstanding example of the CIHR vision: multidisciplinary, strategic, inclusive and integrative, engaging partners and built on excellence and impact.

This year, CIHR also began a process to change our organizational structure and better reflect our broad, integrative mandate.

In 2001-2002, stem cells occupied the minds of researchers and policymakers alike, as Canadians grappled with the ethical questions of whether and how to advance promising research in this area while respecting Canadian values and beliefs. The guidelines adopted by CIHR for stem cell research will be consistent with the government's proposed legislation on assisted human reproduction.

Recognizing achievement

Our success is being recognized around the world through new international agreements, and through visits by representatives of foreign health research organizations eager to learn about CIHR's innovative approach.

It was also recognized by the Government of Canada, which increased our 2002-2003 budget by \$75 million. This is a significant increase, and a true measure of the government's support both for health research and for CIHR.

Canadian researchers made major advances in the past year—in proteomics, cardiovascular disease, stem cells, population health and many other areas. None of our achievements would have been possible without the efforts of hundreds of people—particularly those from voluntary health organizations—who have willingly given of their time, knowledge and expertise.

Going forward, CIHR intends to accelerate the pace of discovery, ensuring Canadians reap the benefits of a sound investment in health research.

Alan Bernstein, O.C., Ph.D., FRSC
President, Canadian Institutes of Health Research

Strategic Context

About the Canadian Institutes of Health Research

CIHR is a federal agency in the business of enabling Canadian health discoveries and putting them to use to improve quality of life. We aim to excel, according to international standards of scientific excellence, in the creation of new knowledge and its translation into improved health, more effective health services and products, and a strengthened Canadian health care system.

We lead a shared setting of national health research priorities and the development of consensus on current research issues. And we have the capacity to identify scientifically excellent research using a world-class expert review system.

Through research grants and awards, CIHR enables a broad spectrum of excellent Canadian research that will improve our capacity to understand life processes, maintain good health, avoid illness, and deliver high quality health care services.

We support the training and development of excellent Canadian health researchers throughout all stages of their careers.

With partner organizations in government, in the provinces and territories, the not-for-profit sector and private industry, our agency works to effectively address national challenges such as aboriginal health, HIV/AIDS, foetal alcohol syndrome, tobacco, environmental health, diabetes, child health, arthritis, breast cancer, health of the aged and spinal cord injuries.

CIHR facilitates innovation, working to help translate discoveries into better health policies, services and products – and a better health care system.

And we aspire to be a model of a modern, ethical, and highly effective federal organization that adds value to the Canadian health research enterprise.

Making a difference for Canadians

Through CIHR, Canadians support the continuing quest for new and better ways of getting healthy, being healthy, and staying healthy. Improved quality of life is the main expected benefit of health research. Other important benefits include:

- the recognition that Canadian society values intellectual endeavour and that we are playing a major role in the global effort to eradicate disease and promote good health;
- increased efficiency in our use of health system resources;

- economic gains through spin-off companies created to produce new products and processes that have been inspired and enabled by research findings, and through the business and employment they generate;
- awareness that our children are growing up in a country where they can be inspired by some of the best research minds anywhere; and,
- an instilling of a culture of innovation and evidence-based decision-making within our health care system.

Through our Institutes, we add value for Canadians by focusing attention on the health issues that matter most. With partners we are determining what research would make a difference, getting that research done and turning research results into action.

Through CIHR, the federal government has increased markedly the breadth, scale and use of health research - a key component of national strategies for health and innovation.

Alignment with national priorities

Canada is committed to being one of the healthiest, most innovative countries in the world. CIHR is a critical component of both a National Health Research Agenda and Canada's Innovation Strategy.

CIHR is an element of the National Health Agenda

In September 2000, Canada's First Ministers established as key goals of our health system: to preserve, protect and improve the health of Canadians, to ensure that Canadians have timely access to an appropriate, integrated and effective range of health services anywhere in Canada, based on their needs, not on their ability to pay; and to ensure the system's long-term sustainability so that health care services are available when needed by Canadians in future. Health research will provide the evidence base necessary for realization of each of these objectives.

CIHR and its partners are identifying and supporting the research required for an informed approach to meeting these broad objectives by responding to specific Canadian health challenges:

- improving the health status of our aboriginal peoples;
- ensuring healthy development of children and youth;
- addressing the particular health issues that face women, men and seniors;
- effectively using information and communication technologies to share information about health status and best practices;
- improving all aspects of our health system and policies: reforming our approach to primary care, improving the supply and distribution of health care professionals, keeping equipment and infrastructure up to date, increasing

efficiency in the use of medicines and services, and generally monitoring the system's performance more closely;

- developing more effective and less invasive treatments for cancer, arthritis, heart malfunctions, breathing problems, HIV/AIDS and other infectious diseases, addictions and mental disorders; and,
- promoting healthful living and the attainment of wellness.

CIHR is an enabler of Canada's Innovation Strategy

CIHR is an essential component of Canada's Innovation Strategy. Our enabling Act is based on the premise that knowledge is a strategic Canadian asset. We are in the business of achieving national excellence in innovation through investing in people, knowledge, and opportunity.

We are the focal point of a consensual, national effort to strengthen Canadian health science and research capacity, in particular university and hospital-based research. We have a mandate to ensure that new health knowledge is put to work to improve quality of life. In promoting the translation of health research findings into Canadian innovation we work with users of health knowledge - hospitals, clinicians, biotechnology firms, policy makers and others - to ensure that Canada receives the health and economic benefits that research may offer.

CIHR is helping to brand Canada as a location of choice for health researchers, recognized worldwide as a place of excellence, learning, and innovation. We are investing in the intellectual and entrepreneurial talent of our citizens. Through the many thousands of research projects that it supports, CIHR is creating a rich and multi-disciplinary learning environment from which future generations of Canadian researchers will emerge.

Our strategies for delivering results

The CIHR is expanding both the scope and the depth of the Canada's health research activities.

CIHR's extensive portfolio of open programs provide broad coverage of all areas of health research, from the study of molecular events underlying normal and disease processes to the study of national health care policies. Our research grants and scholarships are awarded competitively to health researchers and research trainees in universities, hospitals and research centres across the country. This essential programming contributes to a broad capacity for health innovation.

Our open programming covers:

- Research project support;
- Health researcher salary awards;
- Research training awards; and,
- Other health research and translation support.

CIHR's thirteen Institutes focus on the specific health priorities for particular groups of Canadians, on the health challenges posed by particular diseases, or on the health opportunities offered by improvement to policy services and behaviours. They bring stakeholders together to identify research priorities and then develop strategic initiatives to seek solutions through the creation or application of new knowledge.

The thirteen (13) CIHR Institutes cover:

- Aboriginal peoples' health;
- Cancer research;
- Circulatory and respiratory health;
- Gender and health;
- Genetics;
- Health services and policy research;
- Aging;
- Human development and child and youth health;
- Infection and immunity;
- Neurosciences, mental health, and addiction;
- Musculoskeletal health and arthritis;
- Nutrition, metabolism, and diabetes; and,
- Population and public health.

For more information on CIHR programming strategy, visit <http://www.cihr.ca>. There are sub-links to each Institute for information about their specific strategies.

CIHR is driven by the following key principles:

- Maintain a holistic view of health;
- Unite partners from all sectors in the identification of national priorities and the funding of research;
- Bring a multitude of disciplinary perspectives to the task of solving health questions; and,
- Provide national leadership and an international presence for health research, ethics, and other research issues.

To give broad direction to a national approach to creating and innovating with new health knowledge, CIHR has identified **four strategic foci**:

- Build Canada's international leadership through national excellence in health research;

- Integrate the biomedical, clinical, natural and social sciences, engineering, mathematics, and the humanities as critical elements of the health research enterprise;
- Improve the health status of vulnerable populations; and,
- Strengthen health research and the health care system to respond to rapid, continuing advances in genomics.

Our governance and management of risk

CIHR reports to Parliament through the Minister of Health. The agency is governed by a Board of twenty (20) Canadians who have been appointed by Order in Council. Our President chairs the Governing Council.

The Governing Council operates with advice from Standing Committees on:

- Ethics;
- Finance and Planning;
- Evaluation, Performance Measurement and Audit; and,
- Grants and Awards Competitions.

As senior officer of the organization, the President receives advice from thirteen (13) Scientific Directors (the heads of the Institutes) and four Vice Presidents responsible for:

- Research;
- Knowledge Translation and Partnerships;
- Corporate Affairs; and,
- Services and Operations.

Many staff committees, such as a Research Planning and Priorities Committee, provide advice and help to ensure coordination of agency efforts and activities.

As part of its commitment to modern comptrollership, the agency has assessed risks and ensured that risk reduction strategies are in place. The assessment identified three areas of risk:

- Many grants made by CIHR today require funding for a subsequent three to five years. CIHR thus runs the risk of making forward commitments that reduce its flexibility to respond with new initiatives to meet unforeseen emerging health threats or opportunities. This risk is being mitigated by carefully balancing the costs of program decisions with expected federal funding in those years;

- Our grants and awards cover a wide range of health and social issues, scientific debates and new technologies. There is a persistent risk of funding research that does not fully reflect Canadian values. A system of Research Ethics Boards established across the country enables screening of proposals before they are funded by CIHR. We are looking towards further improvements to ensure uniform standards of review by the many different Review Boards. We also have an Ethics Unit within the organization, a designated ethics representative on each Institute Advisory Board and have led the development of a inter-agency panel on research ethics; and,
- There are risks related to operating a new organization with a developing staff capacity. An Organizational Design Project, now in the implementation phase, has helped the agency address this risk.

Resources Used

Parliamentary appropriations

In fiscal year 2001-2002, Parliament voted appropriations for CIHR totalling \$553.8 million. This included \$24.8 million for Networks of Centres of Excellence in the health area and \$21.2 million for Canada Research Chairs in health. Expenditures of the appropriations totalled \$524.1 million.

The vast majority of this public funding was delivered as grants and scholarships to enable research. We expended 5.5 % (\$29.6 million) to operate the agency.

To put these expenditures in an international context:

- The appropriations for CIHR represent a contribution of \$18.46 per Canadian. In the United States, federal expenditures on CIHR's counterpart, the National Institutes of Health (NIH), represent an expenditure of \$81.35 per US citizen; and,
- The appropriation for CIHR is approximately 0.54% of Canada's \$102.5 billion expenditure on health care. In the U.S., expenditures on the NIH are approximately 1.9% of national health expenditures.

Details of CIHR expenditures are published in our 2001-2002 Annual Report, audited by the Auditor General's Office. The Report will be available at our website upon publication (www.cihr.ca). In overview, the appropriation for the Canadian Institutes of Health Research was spent as follows:

• Research grants	\$360.9 million
• Researcher salary programs	\$35.1 million
• Training of researchers	\$39.5 million
• Institute support grants	\$13.0 million
• Networks of Centres of Excellence	\$24.8 million
• Canada Research Chairs	\$21.2 million
• Program Delivery	\$29.6 million

CIHR lapsed some of the funding from the Grants and Awards and Operating appropriations for 2001-2002. An explanation is provided in the Management Discussion and Analysis section of the CIHR Annual Report that will be posted at our web site.

CIHR's human resources

In 2001-2002, CIHR engaged 245 people to deliver its programming. Of these, 197 (representing 175 full time equivalents) were federal government employees based in the National Capital Region. The remaining 48 were based in the offices of the thirteen institutes - currently in British Columbia (3), Alberta (2), Ontario (5), and Quebec (3) - and were paid through our Institute Support Grant.

More than 900 experts from the world health research community, primarily Canadians, voluntarily conducted the review of grant and awards applications submitted to CIHR. Each freely contributed many hours of their time (we estimate an average of 100 to 150 hours per committee member) to ensure that public resources are invested in the most promising health research projects.

Each of the thirteen (13) Institutes is supported by an Advisory Board. Two hundred and twelve (212) people representing a wide range of interests, but sharing an interest in improving health, voluntarily served as board members in 2001-2002.

Partnering for greater impact

CIHR is at the centre of a broad network of partnerships that spans the federal government, provincial and territorial governments, universities, hospitals and associated research centres, not-for-profit health agencies, biotechnology firms, pharmaceutical companies and other health-related industry.

Federal partners. The Canada Foundation for Innovation is refurbishing essential research infrastructure in all areas, thus helping to create a state-of-the-art health research environment in institutions across Canada. Simultaneously, through its Canada Research Chairs program, government is enlarging and strengthening the pool of Canadian health researchers, aiming for "brain gain", and complementing CIHR programming for the establishment of researchers through salary and grant funding. CIHR is closely linked to

the Social Sciences and Humanities Research Council, to the Natural Sciences and Engineering Research Council and to the National Research Council. Ongoing partnerships with Health Canada are helping to connect research and research results to health policies. And the agency is linked to the Canadian Health Services Research Foundation, Genome Canada and science-based departments or agencies across government. We are the major player in a coordinated delivery of federal programming for health innovation.

Provincial partners. Provincial departments and agencies fund approximately 7% of health research in Canada. CIHR works closely with health departments in the provinces and with provincial health research agencies, such as the Fonds de recherche en santé du Québec, the Alberta Heritage Foundation for Medical Research and the Michael Smith Foundation for Health Research in British Columbia.

Partnering with not-for-profit health organizations and charities. More than eighty non-profit health charities provide a significant contribution to health research in Canada, signalling Canadian's willingness to invest personal resources in the search for solutions to health challenges. At last count, these societies were contributing over 12% of funding for the national research effort. CIHR works closely with these voluntary sector partners, particularly in the training and developing of researchers who can address health priority areas. Combining forces with CIHR also allows health charities to participate in larger projects, where having a critical mass of researchers means deeper and faster searching for answers.

Partners in higher education. CIHR's partnering with universities and related research centres is fundamental to health research in this country. Universities provide much of Canada's infrastructure for research. They provide the salaries for many health researchers and the research space, services, intellectual environment and access to students.

Industry partners. Federal health research funding has been a critical factor behind the global leadership of Canada's biotechnology industry. Many biotech firms were spawned by ideas emanating from health research. This has led to a vast network of alliances among the CIHR community and biotechnology firms. CIHR also partners with many of the seventy-four (74) research-based pharmaceutical companies, helping connect them to academic researchers and scientifically excellent projects. We are expanding linkages with small and medium-sized health enterprises, many of which are the result of past Canadian health research discoveries.

Performance Discussion

Our commitment to Canadians

CIHR's commitment to Canadians is to achieve excellence in the creation of new knowledge, through research, and its translation into improved health for Canadians, through improved health services, better health products and a strengthened Canadian health care system.

As a results-based organization, we have developed a reporting framework for this commitment, structured around five outcome categories:

- 1) Support of outstanding, ethical and responsive Canadian health research;
- 2) Contribution to the building of a strong Canadian capacity for health research by training and supporting excellent researchers in a robust research environment;
- 3) Forging of partnerships on all aspects of health and engaging the Canadian public in the health research adventure;
- 4) Facilitating the translation, dissemination and use of research results to yield maximum benefits for Canadians; and,
- 5) Demonstrating organizational excellence - through leadership, innovation, responsible management, continuous improvement and a quality work environment.

In our first year, from the creation of CIHR in June 2000 to March 2001, the organization focused on setting up the thirteen (13) Institutes and launching new programming that would increase partnering, inter-disciplinary research cooperation and use of results. By year-end, the Institutes were created, their Scientific Directors appointed and their Advisory Boards were established and ready for action.

In our second year, between April 2001 and March 2002, all 13 Institutes have focused on developing Strategic Plans, each reflecting broad consultation on national health research priorities. Our Institutes have commenced a first round of strategic research initiatives, 30 in all. Many address an immediate need to begin developing researcher expertise in specific areas, to create or enlarge networks or to establish databases. In cases where necessary Canadian expertise was already in place, Institutes have called for research proposals to address top priority health issues. During the year we also continued fine-tuning core programs to better fit with a broad definition of health and a mandate that includes knowledge translation. We redesigned our organizational structure to be what we believe is a prototype of the health research agency of the 21st century.

Delivering outstanding health research

Providing resources for the best possible Canadian research projects is essential to creating new knowledge that will make a difference. “Best possible” means scientifically rigorous. It means highly ethical and humane. And it means being relevant to the most critical, sometimes most difficult, questions about living organisms, societies and health.

Determining research priorities is an essential first step. In 2001-2002, all CIHR Institutes began broad consultations with stakeholders to develop consensus on top priority research needs. Specific information on these consultations is reported in the Institute Annual Reports, which will be posted on the CIHR web site (<http://www.cihr.ca>).

To provide a sense of the Canada-wide strategic planning processes undertaken by the 13 CIHR Institutes, here is a description of a stakeholder conference organized by one of them - the CIHR Institute of Musculoskeletal Health and Arthritis.

- At the first-ever Osteoarthritis Consensus Conference, physicians, persons with arthritis, scientists, and health policy makers united to begin forging a national osteoarthritis research strategy. The aim was to help eradicate the most crippling disease of Canada’s aging population.

Organized by the CIHR Institute in partnership with the Arthritis Society and the Canadian Arthritis Network, the conference provided a forum for sharing the latest knowledge and establishing future research priorities.

Three million Canadians live with the debilitating and unrelenting pain of osteoarthritis. With nearly 10 million Canadians set to turn fifty in the next decade, advances into prevention and early detection have become critical. Economic impact studies indicate that the disease poses a burden of \$23 billion each year.

Important advances must be moved quickly into practice:

- Injecting a unique substance into the joint can enhance imaging and allow detection even before cartilage begins to erode;
- Measuring biomarkers (natural body substances that signal the presence of arthritis) to assess joint loss is faster than taking x-rays;
- Gene analysis could identify people at risk of osteoarthritis so that early monitoring can be set up;
- Studies reveal that many people are not even aware of the benefits of joint replacement; and,
- The use of regenerated cartilage tissue in arthritic has been successful in clinical trials and will be conducted in patients within the year.

CIHR Institutes and partners have moved quickly to develop and launch strategic initiatives in areas that stakeholder consultations have identified as national priorities. In 2001-2002, Institutes launched thirty (30) strategic initiatives. The list below indicates some of the areas in which these initiatives are stimulating increased research on health priorities:

- Innovative approaches to research on aboriginal people's health;
- Improving access to health services by marginalized groups;
- Interaction of genes and the environment on circulatory and respiratory health and disease;
- New emerging research teams;
- Trans-disciplinary programs for research in infection and immunity;
- A Canadian longitudinal study on aging;
- Child and youth health;
- Diabetes and mental illness in aboriginal populations;
- Foetal alcohol syndrome;
- HIV/AIDS;
- Injuries and accidents; and,
- Palliative care.

Cooperation between Institutes is generating exceptional synergy. Twelve (12) of the strategic initiatives were sponsored by more than one CIHR Institute.

External partners are also involved and contributing resources. For eight (8) initiatives, Institutes partnered with one or more external organizations. Partners included non-profit health charities (14), federal government departments and agencies (14) and industry (2).

More information on the specific projects supported through these initiatives are available through the CIHR website (<http://www.cihr.ca>).

The continual emergence of important research results indicates the high quality of research supported by CIHR. In 2001-2002 Canadian health researchers:

- Showed that adult stem cells, that is cells which can be induced to develop into a diverse array of cell types, are found in skin tissue;
- Discovered that a common acne medication can reduce certain kinds of cancer tumours by 70%;
- Cured diabetes in animals by stimulating the body to develop new insulin producing cells;
- Made important advances in understanding population health and providing the knowledge base for health policy;
- Found that a naturally occurring protein can reduce the level of HIV lying dormant in animal cells;
- Developed a vaccine that triggers immunity to HIV in the mucosal system, the front-line barrier to sexually transmitted diseases;

- Showed how to suppress an overactive enzyme that contributes to clogged arteries and premature death in people with diabetes;
- Discovered a genetic mechanism that could lead to an entirely new approach to controlling pain; and,
- Pioneered approaches to discerning interactions between proteins in living cells – a key to the new science of proteomics.

Excellent researchers in a robust environment

The production of world-class research requires a national cadre of excellent researchers. They must be trained, developed and supported. To train and retain our best researchers in Canada, and to be able to recruit excellent researchers from other countries, we need to provide an environment that equals the best in the world in terms of infrastructure, networks, centres of excellence, support for students, and research funding. A robust research environment is the *sine qua non* of “brain gain”.

With the creation of CIHR, Canada Research Chairs and the Canada Foundation for Innovation, the federal government has assembled a suite of programs to build a world-class research environment. And it is building on strength. In 2001-2002, in terms of the impact of their research on cancer, Canadian scientists were ranked first in the world by respondents to a survey conducted by the Institute for Research in Cancer in Genoa, Italy.

In 2001-2002, CIHR provided 1,828 research training awards and 648 salary awards to support excellent researchers. Researcher salary programming was complemented by 167 Canada Research Chairs for health scientists and by extensive research personnel support from provincial agencies and not-for-profit health organizations. Funding for a strengthened national research infrastructure is being delivered through the Canada Foundation for Innovation. Government has also provided special support to be distributed to universities to help cover the indirect costs of federally-supported research.

It is predicted that in 10 years time, Canada could face a shortfall of researchers in the 100,000 range. In their initial consensus assessment of national health research needs, many of our Institutes have identified a need for rapid capacity building through training, retraining and special skills development. Among the Institute strategic initiatives launched in 2001-2002 are many with a focus on personnel:

- development of aboriginal peoples’ capacity for research;

This Institute initiative, known as ACADRE (Aboriginal Capacity and Developmental Research Environments), recognizes that it is essential to create training environments that reflect the values and cultures of the people to be trained. ACADRE centres are being established in Alberta, Saskatchewan, Manitoba and Ontario.

- training of researchers in the area of stroke;
- training for cross-disciplinary team research;

known as the Strategic Training Initiative in Health Research, this unique, multi-Institute program is already supporting fifty-one (51) training centres across Canada. Selection decisions took into consideration the productivity and enthusiasm of the researchers who will serve as mentors and the creativity they have displayed in developing new approaches to developing cross-disciplinary thinking. This bold initiative is a partnership between CIHR, health charities, the provinces and industry. Over the next six years the training centres will receive well over \$84 million from CIHR and partners; and,

- four initiatives for broadening research capacity in genetics;
 - career transition awards;
 - grants for research visits to acquire new perspectives and skills;
 - clinical investigator awards; and,
 - awards for students to pursue programs that combine M.D. and PhD training.

Databases are an essential piece of research infrastructure. Building them, and making them readily accessible to all researchers, strengthens our research environment. CIHR Institutes have launched initiatives related to:

- a national surveillance systems for diabetes;
- access to a major genome database, in partnership with the private sector; and,
- assessing the current state and usage of population and health services research databases.

A robust Canadian health research environment is emerging. We know from speaking with research leaders in Europe that they sense a new excitement among young health researchers about the opportunities opening in Canada. And visitors to CIHR from Australia, New Zealand and other countries have remarked upon the speed with which the Canadian health research community is taking the lead in interdisciplinary approaches, priority setting and capacity building.

A researcher at the University of British Columbia, recently recruited back to Canada after twelve (12) years in the United States describes the current environment as “well-funded right now... and there’s a buzz”. She attributes the change in Canada’s research environment to greater federal funding... “That’s the main message and it’s certainly what lured me back from the United States.”

But for balanced reporting, we also provide the perspective of a leading Canadian health researcher at the University of Alberta who recently received a \$400,000 research grant

from the Howard Hughes Foundation in the United States. In his view “We see ourselves as poor cousins of researchers in the U.S...The level of funding is incredibly different there... Really, what this [the Hughes grant] does is provide the shortfall of Canadian funding dollars.”

CIHR is moving towards its goal of providing an internationally comparable level of funding for Canada's top researchers. From a 1996-1997 baseline of \$67,200 for an average federal health research grant, CIHR has been able to move to \$92,200 in 2000-2001 and then to \$102,100 in 2001-2002. By comparison, the average grant from the National Institutes of Health in the United States is in the \$500,000 range.

Partnerships and public engagement

Partnerships enable sharing of different perspectives and pooling of resources to achieve critical mass and realize the benefits of synergy. They lead to coordinated efforts and optimal use of resources. CIHR has set in place a strong committee and staff structure to maintain the hundreds of partnerships it has already formed and to negotiate new ones, in Canada and internationally.

A CIHR Working Group on Partnerships, chaired by the Presidents of two provincial health research agencies, has established six core values to be respected as CIHR links its efforts with those of other organizations. These include:

- freedom of inquiry;
- open dissemination of all research results;
- serving the public good;
- integrity in research;
- avoidance of conflict of interest; and,
- accountability and transparency.

CIHR partners very actively with not-for-profit health agencies. These health charities receive direct funding from millions of Canadians who personally support their goal of promoting health services and research on specific diseases or other health challenges. Through our Health Research Partnerships Fund, we are helping the smaller health charities build capacity in the research areas to which they are dedicated.

The Scientific Director of the CIHR Institute of Nutrition, Metabolism, and Diabetes writes of the leveraging effect of partnerships:

“Under a very tight timeline we were able to bring together the Canadian Diabetes Association, the Kidney Foundation, and the Heart and Stroke Foundation of Canada along with two other CIHR Institutes to fund programs that cut across the chronic diseases of interest to these organizations... while the original agreement only had funds for two new emerging teams in chronic disease, in the end we were able to fund six of the seven that were rated very good or higher.”

The CIHR Institute of Infection and Immunity has led the development of a Memorandum of Understanding (MOU) about research related to the safety and integrity of Canada's food and water supplies. The MOU focuses on microbial contamination of food and water and anti-microbial resistance in the food production chain. The seventeen (17) partners to the agreement are listed below to indicate, by one example from hundreds, the depth of CIHR partnering:

- Agriculture and Agri-Food Canada;
- Canadian Aquaculture Alliance;
- Canadian Animal Health Institute;
- Canadian Bacterial Disease Network;
- Canadian Food Inspection Agency;
- Canadian Agri-Food Research Council;
- Canadian Pork Council;
- Canadian Institutes of Health Research;
- Canadian Meat Council;
- Canadian Veterinary Medical Association;
- Canadian Water Network;
- Chicken Farmers of Canada;
- Environment Canada;
- Genome Canada;
- Health Canada;
- National Research Council; and,
- National Science and Engineering Research Council.

Our private-sector partners are diverse, ranging from small university start-ups to the largest biotechnology and pharmaceutical companies. CIHR has been particularly active with Canada's research-based pharmaceutical companies (Rx&D). The CIHR-Rx&D Research Program – a jointly funded initiative – facilitates collaborative partnerships among academia, industry and government. In 2001-2002, CIHR produced an evaluation and performance measurement framework for the program to promote ongoing monitoring and continuous improvement.

International partnering

In February 2002, CIHR's Institute of Genetics, along with Canada's Network of Centres of Excellence in Genetics (the Canadian Genetic Diseases Network) signed an agreement with the Max Planck Institute for Molecular Genetics in Germany. This international partnership will focus on shared development and application of genomic technologies. It will help meet the growing international need for researchers trained for work in genetics and genomics.

In developing countries, a disease that may be completely under control elsewhere is often debilitating or fatal for millions of children, women and men. A holistic and far-sighted view of the health problems faced by developing countries, and the establishment

of global health priorities, would contribute to better health for everyone on the planet. On behalf of the 13 Institutes, CIHR has signed a Memorandum of Understanding with the Canadian International Development Agency, Health Canada and the International Development Research Centre expressing a commitment to collaborate on international health research.

Health disparities between aboriginal peoples and the general population are strikingly similar in many countries. Recognizing this, Canada, Australia, and New Zealand have entered into the International Cooperation Agreement on Indigenous Health. Partners have agreed to exchange graduate students, develop international research priorities, and share scientific expertise. An International Forum on Indigenous Health will be held in Townsville, Australia, and partners will establish an International Indigenous Health Network.

The Health Secretariat of the United Mexican States and CIHR signed a letter of intent on January 31, 2002 to develop health research, research training, clinical training and knowledge translation based on equality, reciprocity and mutual benefit. The two organizations have agreed to collaborate on environmental health, genetics and genomics, needs of indigenous peoples and vulnerable populations, health policy development, health services, financing and electronic forms of knowledge transfer.

Increasing public involvement in health research

CIHR is creating opportunities for Canadians to be engaged in the health research enterprise. The 13 Institute Advisory Boards involve a total of 212 Canadians in the planning of health research activities. Institute consensus conferences, to develop national research priorities, include Canadian specialists and generalists alike. Consultation is inclusive. For example, when the Institute of Population and Public Health and partners (the Canadian Institute for Health Information and the Canadian Population Health Initiative) set out to determine national research and knowledge translation priorities, it consulted more than four hundred (400) stakeholders in ten (10) cities. Non-specialists engaged in the work of CIHR tell us that they feel their voice is truly being heard - and is making a difference.

Canadians are involved in a CIHR program that aims to increase the responsiveness of Canadian health research to community needs. This program, Community Alliances for Health Research, supports partnerships between researchers and communities with the expectation that community participants will be involved in all aspects of the research endeavour. With \$35 million the program is supporting 19 projects focused on areas such as:

- suicide prevention;
- health care in the home and community;
- community-based care;
- coordinating health promotion and health services;
- aboriginal health care;

- rural health;
- primary mental health;
- maritime workplace safety;
- unpaid care giving; and,
- injuries to children and youth from hockey playing.

Translating and using research results

Putting health research discoveries to work for Canadians requires that new knowledge be shared, its practical potential tested, and any resulting improvement in health services, policies or products be promoted, adopted and used. The process of turning research results into action is neither linear nor simple, nor as fast as we would like it to be. We aim to accelerate the transformation of knowledge into benefits in a novel, coordinated and integrated way.

CIHR is building in-house capacity to understand and promote knowledge translation. In our redesigned organization, we have created and begun to staff a Knowledge Translation (KT) function. A KT strategy and framework will be released later in 2002. We have already launched a strategic initiative to generate research in the knowledge translation process.

- With a major grant from CIHR, an interdisciplinary team is focusing on ways of drastically shortening the average 15-year time lag between the making of a discovery that has practical application and the actual implementation of a health innovation.

Two CIHR Institute initiatives are specifically advancing research in areas near the applied end of the research spectrum:

- improving the quality of health care in Canadian hospitals; and,
- financing health care in the face of changing expectations.

In 2001-2002, Canadian health research generated knowledge that will have direct practical impact. For example, in our Annual Report (which will be posted at www.cihr.ca), we feature a story on a CIHR researcher who has developed a vaccine against *E. coli* in cows. *E. coli* from cow pastures can contaminate water tables, with disastrous results as witnessed in Walkerton, Ontario. Other highly practical results include:

- a new treatment for Hepatitis C that has cured more than half of the patients in a trial;
- a simple blood test, measuring levels of a particular protein, that can identify patients at high risk of heart disease;

- enabling of more efficient and effective delivery of emergency health services through standardized guidelines for diagnosing the extent of ankle, knee and head injuries;
- a finding that the pain-killing effects of opioids can be enhanced by the addition of small amounts of opioid antagonists - this finding should enable lower dosages of pain-killers, fewer side effects for patients and reduced drug costs;
- a simple treatment for anaemia that could mean a sharp increase in quality of life for up to 60% of cancer patients; and,
- more precise measures of the immune status of persons with HIV/AIDS allow much better tailoring of drug delivery – this means fewer side effects and also a reduction in the estimated annual expenditure of \$10,000 per patient for anti HIV drugs.

CIHR has a suite of programs that foster closer links between universities and industry, thus improving the likelihood that discoveries will lead to new health products. A new addition to the program portfolio, our Proof of Principle (POP) program, is having a high impact by supporting the design and testing of health innovations. Examples include:

- Health researchers in Toronto have designed a special stair rail for seniors with the goal of reducing falls – the leading cause of accidental death among the elderly. The rail provides a much better grip than conventional railings and compensates for seniors' reduced arm strength. The CIHR Proof of Principle grant will allow the team to investigate ways to reduce the cost of the rail while improving its quality and comfort; and,
- A 10% increase in the rate of healing wounds would translate into multimillion dollar savings for the Canadian health care system. With resources provided through a CIHR POP grant, a Canadian health researcher is designing and validating new ways to dress wounds using biomaterials that gradually release healing agents.

To build Canadian capacity to translate research findings for wider accessibility and improved potential for use, CIHR has created a Science Writer Scholarship that engages undergraduates and graduate students in the effective communication of research findings.

Pursuing organizational excellence

A strong, focused organization with informed, dedicated employees provides the foundation for effective creation and delivery of programs for achievement of results. CIHR is committed to organizational excellence as demonstrated by leadership, innovation, responsible management, continuous improvement and a quality work environment.

Leading towards consensus

In 2001-2002, CIHR brought leadership to consultative processes within the Canadian health research system – on stem cell research, on formulating policy for ethical use of placebos in clinical trials, on the setting of an overall direction for Canadian health research, and on the development of research agendas in the 13 health areas covered by our Institutes.

- *Stem cells.* Research using pluripotent cells (stem cells) investigates the processes through which they grow, multiply and differentiate to become different parts of the body. The therapeutic potential of stem cells is enormous. For example, by understanding the processes by which a stem cell grows and differentiates to become a kidney, it might be possible, in the future, to take a stem cell from a person with kidney disease and manage its growth into a new kidney. When transplanted in the patient, such a kidney will be less likely to be rejected than one provided by a donor. Needing fewer anti-rejection drugs, patients would have better quality of life, and likely at less overall cost to the health care system.

CIHR has led nation-wide discussions on stem cell issues and has published guidelines for stem cell research funded by CIHR, consistent with the government's proposed legislation on assisted human reproduction. Public interest in stem cell issues and media attention have been exceptional. We are creating a National Stem Cell Oversight Committee to provide ethical review of all proposals for research with stem cells.

- *Policy on use of placebos in clinical trials.* In some clinical trials of new medications, half of the participants receive new medications whereas others receive a placebo, a look-alike made of inert substances. This allows comparison of the health status of those who received the medication with the health of a control group that did not. There are important ethical issues surrounding use of placebos that must be given full consideration.

In Partnership with Health Canada, CIHR has facilitated public discussion and a stakeholder conference on this issue. A draft report is being prepared.

- *A Canadian health research outlook.* In 2001-2002, CIHR published *r:evolution*, a strategy document that sets out four broad directions for Canadian health research.
- *National health research priorities.* Each of our 13 Institutes have all responded rapidly and effectively to their mandates to lead consensual development of a national research agenda in their areas of health. They have commenced an ongoing process of consensus conferences, strategic research planning and iterative, shared development of national research priorities.

Innovative thinking

CIHR is a Canadian innovation, a model for the world of a new way of approaching the generation and use of health knowledge. In a short period of time we have demonstrated that this innovative structure spawns innovative programming. Some examples:

- A program that has created 12 interdisciplinary health research teams, with researchers from many disciplines bringing different perspectives and skills to health issues such as: the special challenges facing frail elderly people, autism, susceptibility to breast cancer, diabetes in the aboriginal population, neurological diseases and opiate addiction;
- Grant writing workshops;
- A speaker's program to keep Advisory Board members up to date in subjects relevant to their Institute's mandate;
- Research training centres that focus on instilling broad interdisciplinary thinking;
- Research in socially sensitive areas: health benefits of marijuana, controlled administration of heroin to addicts, violence against women;
- Greater recognition of the contributions and achievements of research students;
- Support for prototype development by researchers with ideas for marketable health products;
- Research training centres that engage aboriginal students and are responsive to aboriginal cultures;
- A place on Team Canada missions; and,
- Brainstorming sessions with research trainees, mentors and program administrators.

Responsible, responsive management

CIHR has completed a 16-month organizational redesign project. This major realignment of human resources began with the identification of functions required for delivery on our mandate. With input from our Governing Council and all levels of the existing organization, we grouped functions into portfolios and then developed and posted descriptions of all positions. Staff members were required to identify those positions in the new organization that suited their skills, abilities and interests. Virtually all staff have elected to stay with CIHR in its reorganized form and most have obtained a position that appeared on their preferred list.

During the past year we developed key management accountability instruments:

- a refined CIHR planning, reporting and accountability structure;
- a policy on evaluation and performance measurement;
- an agency-wide performance measurement framework;

- frameworks for evaluation of our open grants program, our two MRC-CIHR transition programs, and our largest university-industry partnership program;
- a policy on internal audit; and,
- a corporate risk assessment and audit plan.

With partners (Industry Canada, Department of Finance, SSHRC, NSERC and Treasury Board) we commissioned an evaluation of the Networks of Centres of Excellence Program. Key findings were that: the program is effective and continues to fill a critical niche in federal support for science and technology but that it could be improved through greater sharing of lessons learned. Participating researchers are concerned about the amount of required administrative reporting.

For 2001-2002 we:

- implemented financial systems compliant with the Federal government's Financial Information Strategy (FIS);
- converted to a system of full accrual accounting;
- in partnership with other federal granting agencies, conducted visits to universities to review the mechanisms in place for the control of grant funds; and,
- received an unqualified report from the Office of the Auditor General on CIHR's financial statements. Details appear in our Annual Report.

Our largest program, Research Operating Grants, was audited by the OAG as part of a government-wide review of selected grants and contributions programs. The OAG expressed confidence in CIHR's grant selection process, which utilizes advice from recognized scientific experts. Areas for improvement included a closer monitoring of the size of unspent balances in grant accounts and a greater focus on measuring program results and impacts. In response CIHR has initiated an evaluation of the program. This will be followed by evaluations of all of CIHR's research and research training programs.

Continuous improvement

To assess levels of satisfaction with our current services, and the expectations of our communities about the level of service we should be providing, CIHR contracted an independent survey of applicants, review panel members, and university officers involved in the financial administration of CIHR grants. Measured using Government's common assessment standard, the average level of satisfaction with our services is 78%. The average satisfaction level for review panel members was 86%; for applicants (including those who did not receive funding) it was 68%, and for university financial officers it was 82%. Findings include:

- Review panel members feel that their opinions are treated appropriately. They would like to review fewer applications and would like them to be even closer to the topic in which they have specialized;

- Applicants for CIHR grants appreciate the courtesy, competence and discretion of our staff but they would like to see faster decision-making and feedback on their applications;
- We are generally successful in making information available to applicants but our website could be more user friendly; and,
- When applicants speak directly to staff, they report receiving helpful guidance but they find our written guides could be clearer and our procedures simpler.

CIHR will be using this valuable feedback to further guide service improvement initiatives. Adjustments already underway include:

- a redesign of the CIHR website;
- development, in partnership with other organizations, of a common *Curriculum Vitae* form for researchers;
- a study of our process for managing meetings; and,
- an examination of every aspect of the application and review process. This has produced 22 recommendations, many of which should lead to improved service.

A dedicated, healthy and diversified staff

CIHR's inclusive, team-based management approach and its staff recognition programs help keep CIHR personnel informed, connected and motivated. Frequent all-staff assemblies and regular briefing sessions bring people together while a Walking Club and Weight Watchers group contribute to keeping CIHR employees fit and energized for service in the public good. We are a diversified, multi-lingual organization that unites different cultural and intellectual perspectives in a shared quest for excellence.

The Future

Planned activities for 2002-2003 have been provided in our Report to Parliament on Plans and Priorities in February-March of 2002, available through our website.

In fiscal year 2002-2003, CIHR will be even more productive as we move closer to full scale operation and the health research system responds to the past two years of extensive capacity building.

Parliament and Canadians can expect to see rapid expansion of partnerships as more organizations in government, not-for-profit and private sectors become aware of what our Institutes have achieved to date and what CIHR can bring to a joint effort.

The number and scope of cross-cutting initiatives, such as the 2001-2002 initiative in Rural Health, will expand to include northern health, health of vulnerable populations, global health, nerve regeneration, environmental influences, tobacco use, injuries and life-long health status measurement.

Our knowledge translation activities will greatly expand.

We will implement our corporate performance measurement framework, and develop frameworks for the Institutes, bringing greater depth to our reporting of results.

2002-2003 will be a year of greater CIHR public activity and an increased international presence.

As our new corporate planning function comes on stream, we will endeavour to articulate even more fully the benefits of health research – to promote and encourage health, productivity, a sense of nation and a robust economy – and make the case for the greater level of public investment that is required for Canada to achieve its goal of placing among the top five research-oriented countries of the world.

Financial Tables

A Management Discussion and Analysis of CIHR finances in 2001-2002 is available in the CIHR Annual Report, posted at our web site.

List of financial tables

1. Summary of Voted Appropriations
2. Comparison of Total Planned to Actual Spending
3. Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending
4. Revenues
5. Transfer payments
6. Contingent liabilities

Financial Table 1

Summary of Voted Appropriations				
Vote		2001-2002 Spending		
		(in millions of dollars)		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
15	Operating expenditures	31.8	33.1	27.6
20	Grants and Scholarships	506.8	518.7	494.5
(S)	Contribution to employee benefit plans	1.9	2.0	2.0
	Totals	540.5	553.8	524.1

Note: Figures in the table may not appear to add correctly because of rounding.

Financial Table 2

Comparison of Total Planned to Actual Spending, 2001-2002			
Canadian Institutes of Health Research			
The creation and exchange of new knowledge for improving health	Planned	Total Authorities	Actual
Full-time Equivalents <i>number</i>	180	180	175
<i>(in millions of dollars)</i>			
Operating (includes contributions to employee benefit plans)	33.7	35.1	29.6
Grants and Contributions	506.8	518.7	494.5
Total Gross Expenditures	540.5	553.8	524.1
Less: Respendable Revenues ³	-	-	-
Total Net Expenditures	540.5	553.8	524.1
Less: Non-respendable Revenues ⁴	-1.0	-1.0	-1.4
Plus: Cost of services provided by other departments	1.4	1.4	1.5
Net Cost of the Program	540.9	554.2	524.2

Note: Figures in the table may not appear to add correctly because of rounding.

³

These revenues were formerly called Revenues Credited to the Vote.

⁴

These revenues were formerly called Revenues Credited to the General Government Revenues* (GGR).

Financial Table 3

Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending					
	Canadian Institutes of Health Research <i>(in millions of dollars)</i>				
The creation and exchange of new knowledge for improving health	1999-2000	2000-2001	2001-2002		
	Actual	Actual	Planned	Authorized	Actual
	310.5	390.0	540.5	553.8	524.1

Financial Table 4

Revenues					
	Canadian Institutes of Health Research <i>(in millions of dollars)</i>				
Non-Respendable					
	1999-2000	2000-2001	2001-2002		
	Actual	Actual	Planned Spending	Total Authorities	Actual
	0.6	0.9	1.0	1.0	1.4
Total Non-Respendable	0.6	0.9	1.0	1.0	1.4
Total Revenues	0.6	0.9	1.0	1.0	1.4

Financial Table 5

Transfer Payments				
Canadian Institutes of Health Research				
Grants and Awards				
<i>(in millions of dollars)</i>				
1999-2000	2000-2001	2001-2002		
Actual	Actual	Planned Spending	Total Authorities	Actual
296.3	369.8	506.8	518.7	494.5

Financial Table 6

Contingent Liabilities			
Canadian Institutes of Health Research			
<i>(in millions of dollars)</i>			
List of Contingent Liabilities	Amount of Contingent Liability		
	March 31, 2000	March 31, 2001	Current as of March 31, 2002
Claims, Pending and Threatened Litigation			
Litigations	-	0.8	0.8
Total	-	0.8	0.8

Passif éventuel			
Instituts de recherche en santé du Canada (en millions de dollars)			
Liste des éléments de passif éventuel		Montant des éléments de passif éventuel	
	31 mars 2000	31 mars 2001	Courant au 31 mars 2002
Revendications et causes en instance ou imminentes			
Litige	-	0,8	0,8
Total	-	0,8	0,8

Tableau financier 6

Paiements de transfert			
Instituts de recherche en santé du Canada			
Subventions et bourses			
(en millions de dollars)			
1999-2000	2000-2001	2001-2002	
Réelles	Réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales
296,3	369,8	506,8	518,7
			494,5
			Réelles

Tableau financier 5

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles					
Instituts de recherche en santé du Canada (en millions de dollars)			Création et partage de nouvelles connaissances pour améliorer la santé		
			Réelles	Réelles	Réelles
			1999-2000	2000-2001	2001-2002
			310,5	390	540,5
			553,8	524,1	

Tableau financier 3

Recettes					
Instituts de recherche en santé du Canada (en millions de dollars)			Non disponibles		
			1999-2000	2000-2001	2001-2002
	Réelles	Réelles	Dépenses prévues	Autorisations totales	Réelles
	0,6	0,9	1	1	1,4
	Total des recettes non disponibles	0,6	0,9	1	1,4
	Total des recettes	0,6	0,9	1	1,4

Tableau financier 4

Tableau financier 2

Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles, 2001-2002			
Instituts de recherche en santé du Canada			
Création et partage de nouvelles connaissances pour améliorer la santé	Prévues	Autorisations totales	Réelles
Équivalents temps plein nombre			
	180	180	175
(en millions de dollars)			
Fonctionnement (inclut les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés)	33,7	35,1	29,6
Subventions et contributions	506,8	518,7	494,5
Total des dépenses brutes	540,5	553,8	524,1
Moins : Recettes disponibles ³	-	-	-
Total des dépenses nettes	540,5	553,8	524,1
Moins : Recettes non disponibles ⁴	-1	-1,0	-1,4
Plus : Coût des services offerts par d'autres ministères	1,4	1,4	1,5
Coût net du programme	540,9	554,2	524,2

Nota – Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

(3) Auparavant appelées « Recettes affectées aux dépenses »

(4) Auparavant appelées « Recettes affectées au Trésor »

These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Vote".

These revenues were formerly called "Revenues Credited to the General Government Revenues" (GGR).

Tableaux financiers

On trouvera un exposé et une analyse de la gestion des finances des IRSC en 2001-2002 dans le rapport annuel des IRSC, accessible sur notre site Web.

Liste des tableaux financiers

1. Sommaire des crédits approuvés
2. Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3. Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4. Recettes
5. Paiements de transfert
6. Passif éventuel

Tableau financier 1

Sommaire des crédits approuvés				
Crédit		(en millions de dollars)		
		Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
15	Dépenses de fonctionnement	31,8	33,1	27,6
20	Subventions et bourses	506,8	518,7	494,5
(S)	Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés	1,9	2	2
Total		540,5	553,8	524,1

Nota – Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Les activités prévues pour 2002-2003 ont été indiquées dans notre rapport au Parlement sur les plans et les priorités en février-mars 2002. Ce rapport est accessible via notre site Web.

Au cours de l'exercice financier 2002-2003, les IRSC seront encore plus productifs à mesure qu'ils atteindront leur vitesse de croisière et que le système de recherche en santé commencera à répondre aux deux dernières années de renforcement de la capacité.

Le Parlement et les Canadiens peuvent s'attendre à assister à une augmentation rapide du nombre de partenariats à mesure que plus d'organismes gouvernementaux et que les secteurs bénévoles et privé se rendront compte de ce que nos instituts ont accompli et de ce que les IRSC peuvent apporter à un effort concerté.

Les initiatives transversales – comme l'initiative en santé rurale en 2001-2002 – seront plus nombreuses et auront une plus grande portée. Elles engloberont la santé des populations du Nord, la santé des populations vulnérables, la santé mondiale, la régénération des nerfs, les influences environnementales, l'usage du tabac, les blessures et la mesure de l'état de santé à tous les âges de la vie.

Nos activités d'application des connaissances prendront beaucoup d'ampleur.

Nous mettrons en œuvre notre cadre de mesure du rendement pour l'ensemble de l'organisation, et nous établirons des cadres pour les instituts. Nos rapports sur les résultats seront ainsi plus étoffés.

L'exercice 2002-2003 sera aussi marqué par une activité publique et une présence internationale accrues des IRSC.

Lorsque notre nouvelle fonction de planification intégrée sera opérationnelle, nous tenterons de démontrer encore plus clairement les avantages de la recherche en santé – pour favoriser et encourager la santé, la productivité, un sentiment de nation et une économie robuste – et de justifier l'investissement public accru dont le Canada a besoin pour atteindre son but de devenir un des cinq premiers pays au monde pour la recherche.

Un personnel dévoué, en santé et diversifié

L'approche de gestion collective, inclusive, des IRSC et leurs programmes de reconnaissance du personnel font en sorte que ce dernier demeure informé, branché et motivé. Des réunions fréquentes de tout le personnel et des séances d'information régulières permettent aux gens de se rencontrer, et un club de marche ainsi qu'un groupe Weight Watchers contribuent à garder les employés de l'organisme en forme et plein d'énergie pour servir le public. Nous sommes une organisation multilingue et diversifiée qui unit différentes perspectives culturelles et intellectuelles dans une quête commune de l'excellence.

comptes de subvention et la mesure des résultats et des incidences du programme. Pour donner suite à ces observations, les IRSC ont entrepris une évaluation du programme. Elle sera suivie d'évaluations de tous les programmes de recherche et de formation en recherche des IRSC.

Amélioration continue

Pour mesurer les niveaux de satisfaction à l'égard de nos services actuels, et les attentes de nos communautés par rapport au niveau de service que nous devons offrir, les IRSC ont commandé une enquête indépendante auprès des candidats aux concours, des membres des comités d'examen et des agents des universités qui participent à l'administration financière des subventions des IRSC. Mesuré selon la norme d'évaluation commune du gouvernement, le niveau moyen de satisfaction à l'égard de nos services est de 78 %. Le niveau de satisfaction moyen chez les membres des comités d'examen est de 86 %; chez les candidats aux concours (y compris ceux qui n'ont pas été financés), il est de 68 %; chez les agents des finances des universités, il est de 82 %. Des résultats inclus:

- Les membres des comités d'examen ont le sentiment que leurs opinions reçoivent l'attention qu'elles méritent. Ils aimeraient examiner un moins grand nombre de demandes, et ils souhaiteraient aussi que ces demandes correspondent encore plus à leur domaine de spécialisation;
- Les candidats aux subventions des IRSC apprécient la courtoisie, la compétence et la discrétion de notre personnel. Ils aimeraient recevoir plus rapidement une réponse et une rétroaction à leurs demandes;
- Nous réussissons généralement à rendre l'information accessible aux candidats, mais notre site Web pourrait être plus convivial; et,
- Lorsque'ils s'adressent directement au personnel, les candidats disent recevoir des renseignements utiles. Toutefois, ils estiment que nos guides écrits pourraient être plus clairs et que nos procédures pourraient être plus simples.

Les IRSC se serviront de ce précieux retour d'information pour guider leurs initiatives d'amélioration des services. Des correctifs sont déjà en train d'être apportés. Par exemple:

- le site Web des IRSC a été repensé;
- un formulaire de curriculum vitae commun a été élaboré pour les chercheurs, en partenariat avec d'autres organismes;
- une étude de notre processus de gestion des réunions a été entreprise; et,
- chaque aspect du processus de demande et d'examen a été examiné. (Cet exercice a débouché sur 22 recommandations, dont bon nombre devraient conduire à un service amélioré.)

Les IRSC viennent de terminer un projet de redesign organisationnel qui s'est étendu sur une période de 16 mois. Le gros du réalignement des ressources humaines a débuté par la détermination des fonctions nécessaires pour réaliser notre mandat. Avec l'apport de notre conseil d'administration et de tous les paliers de l'organisation existante, nous avons regroupé les fonctions à l'intérieur de portefeuilles puis élaboré et affiché des descriptions de tous les postes. Les membres du personnel devaient indiquer les postes dans la nouvelle organisation qui convenaient à leurs compétences, à leurs aptitudes et à leurs intérêts. Pratiquement tous les employés ont décidé de rester aux IRSC tels que restructurés, et la plupart ont obtenu un poste qui figurait sur leur liste de préférences.

Au cours de la dernière année, nous avons créé des instruments clés pour rendre compte de notre gestion :

- une structure détaillée de planification, de rapport et de responsabilisation;
- une politique d'évaluation et de mesure du rendement;
- un cadre de mesure du rendement à la grandeur de l'organisme;
- des cadres pour l'évaluation de notre programme de subventions ouvertes, nos deux programmes de transition CRM-IRSC et notre plus important programme de partenariat université-industrie;
- une politique de vérification interne; et,
- un plan intégré d'évaluation des risques et de vérification.

Avec des partenaires (Industrie Canada, ministère des Finances, CRSH, CRSNG et Conseil du Trésor), nous avons commandé une évaluation du Programme des réseaux de centres d'excellence. Il en est principalement ressorti que le programme est efficace et continue de jouer un rôle critique dans le financement fédéral des sciences et de la technologie, mais qu'il pourrait être amélioré par un partage accru des leçons apprises. Les chercheurs participants trouvent excessifs les rapports administratifs exigés.

En 2001-2002, nous avons :

- mis en œuvre des systèmes financiers conformes à la Stratégie d'information financière (SIF) du gouvernement fédéral;
- adopté un système de comptabilité d'exercice complet;
- en partenariat avec les autres organismes subventionnaires fédéraux, visité les universités pour examiner les mécanismes existants pour contrôler les fonds des subventions; et,
- reçu un rapport sans réserve du Bureau du vérificateur général sur l'état financière des IRSC. Des détails à ce sujet sont donnés dans notre rapport annuel.

Notre plus important programme, le programme des subventions de fonctionnement, a été vérifié par le Bureau du vérificateur général dans le cadre d'un examen pangouvernemental de programmes choisis de subventions et contributions. Le Bureau du vérificateur général a dit avoir confiance au processus de sélection des demandes de subvention des IRSC, qui fait appel aux conseils d'experts scientifiques reconnus. Des aspects à améliorer sont la surveillance des importants soldes non dépensés dans les

- *Un aperçu de la recherche en santé canadienne* En 2001-2002, les IRSC ont publié *révolution*, un document de stratégie qui définit quatre orientations générales pour la recherche en santé canadienne.
 - *Des priorités nationales de recherche en santé* Chacun de nos 13 instituts a donné suite rapidement et efficacement à son mandat de diriger l'établissement consensuel d'un programme national de recherche dans son domaine. Chaque institut a entrepris une démarche suivie de conférences de consensus, de planification stratégique, et d'établissement itératif et concerté de priorités nationales de recherche.
- Pensée innovatrice**
- Les IRSC sont une innovation canadienne, un modèle à la face du monde d'une nouvelle façon de concevoir la création et l'utilisation de connaissances en santé. En peu de temps, nous avons démontré que cette structure innovatrice essaime des programmes innovateurs. Par exemple :
- Un programme qui a été à l'origine de la formation de 12 équipes interdisciplinaires de recherche en santé, où des chercheurs de nombreuses disciplines apportent différentes perspectives et compétences pour tenter de trouver des solutions à des problèmes de santé tels les défis particuliers auxquels doivent faire face les personnes âgées frêles, l'autisme, la sensibilité au cancer du sein, le diabète chez les Autochtones, les maladies neurologiques et la dépendance des opiacés;
 - Des ateliers sur la préparation de demandes de subvention;
 - Un programme de conférenciers pour aider les membres des conseils consultatifs à se tenir à jour sur les sujets pertinents pour le mandat de leur institut;
 - Des centres de formation en recherche qui visent à inculquer une vaste pensée interdisciplinaire;
 - Des recherches dans des domaines socialement délicats, comme les bienfaits de la marijuana pour la santé, l'administration contrôlée d'héroïne aux héroïnomanes, la violence contre les femmes;
 - La reconnaissance accrue des contributions et des réalisations des étudiants en recherche;
 - L'aide à la mise au point par des chercheurs de prototypes qui ont des idées de produits de santé commercialisables;
 - Des centres de formation en recherche qui recrutent des étudiants autochtones et qui sont adaptés aux cultures autochtones;
 - Une place au sein des missions d'Équipe Canada; et,
 - Des séances de remue-ménages avec des stagiaires de recherche, des mentors et des administrateurs de programme.

En 2001-2002, les IRSC ont joué un rôle directeur dans des processus consultatifs au sein du système de recherche en santé canadien – pour la recherche sur les cellules souches, l'élaboration d'une politique pour l'utilisation éthique des placebo dans les essais cliniques, la définition d'une orientation générale pour la recherche en santé canadienne, et l'établissement de programmes de recherche dans les 13 domaines de nos instituts.

- *Cellules souches* La recherche où sont utilisées des cellules pluripotentes (cellules souches) porte sur les processus de croissance, de multiplication et de différenciation par lesquels ces cellules deviennent des composants de l'organisme. Le potentiel thérapeutique des cellules souches est immense. Par exemple, en comprenant les processus par lesquels une cellule souche se développe et se différencie pour devenir un rein, il pourrait être possible, un jour, de prendre une cellule souche d'une personne atteinte d'une maladie rénale et d'intervenir dans son développement pour que cette cellule devienne un nouveau rein. Transplanté chez le patient, ce rein risquera moins d'être rejeté qu'un rein en provenance d'un donneur. Ayant à prendre moins de médicaments antirejet, les patients auront une meilleure qualité de vie, et il en coûtera vraisemblablement moins cher au système de santé.

Les IRSC ont dirigé un débat national sur ces questions avant de publier des lignes directrices pour la recherche sur des cellules souches financée par l'organisme, lignes directrices qui sont conformes à la loi proposée par le gouvernement sur l'assistance à la reproduction humaine. L'intérêt public pour les questions relatives aux cellules souches et l'attention des médias ont été exceptionnels. Nous sommes en train de créer un comité national de surveillance de la recherche sur les cellules souches pour assurer l'examen éthique de toutes les propositions de recherche dans ce domaine.

- *Politique sur l'utilisation des placebo dans les essais cliniques* Dans certains essais cliniques de nouveaux médicaments, la moitié des participants reçoivent de nouveaux médicaments, et les autres, un placebo, substance inerte qui a l'apparence du médicament. Il est alors possible de comparer l'état de santé de personnes qui reçoivent le médicament avec la santé d'un groupe témoin qui ne le reçoit pas. L'utilisation de placebo soulève d'importantes questions éthiques qui doivent être examinées à fond.

En partenariat avec Santé Canada, les IRSC ont facilité un débat public et une conférence des intervenants sur cette question. Un projet de rapport est en voie de préparation.

À la poursuite de l'excellence organisationnelle

L'une solide organisation, certaine de son orientation, qui compte sur un personnel informé et dévoué, est la base de la création et de la mise en œuvre efficaces de programmes pour l'atteinte de résultats. Les IRSC sont voués à l'excellence organisationnelle comme l'attestent son leadership, son innovation, sa gestion responsable, son amélioration continue et son milieu de travail de qualité.

Après de renforcer la capacité canadienne de mettre en application les résultats de la recherche, c'est-à-dire de les rendre plus accessibles et d'en améliorer les utilisations potentielles, les IRSC ont créé une bourse de rédacteur scientifique qui permet aux étudiants du premier cycle et des cycles supérieurs d'apprendre à communiquer efficacement ces résultats.

Les IRSC ont un ensemble de programmes qui favorisent des liens plus étroits entre les universités et l'industrie, pour améliorer la probabilité que les découvertes débouchent sur de nouveaux produits de santé. À cet égard, le nouveau programme de preuve de principe joue un rôle déterminant en permettant d'appuyer la conception et la mise à l'essai d'innovations dans le domaine de la santé. Par exemple:

- Des chercheurs en santé à Toronto ont conçu une rampe d'escalier spéciale pour les personnes âgées afin de réduire les chutes, la principale cause de décès accidentel chez cette population. La rampe permet une bien meilleure prise que les rampes ordinaires, ce qui compense pour la force de bras réduite des personnes âgées. La subvention « preuve de principe » des IRSC permettra à l'équipe d'étudier des moyens de réduire le coût de la rampe tout en en améliorant la qualité et le confort; et,
- Une amélioration de 10 % du rythme de guérison des blessures signifierait des millions de dollars d'économies pour le système de santé canadien. Grâce aux ressources mises à sa disposition dans le cadre du programme de preuve de principe des IRSC, un chercheur canadien est en train de concevoir et de valider de nouvelles façons de panser les blessures à l'aide de biomatériaux qui libèrent graduellement des agents thérapeutiques.

- conséquence de réduire les effets secondaires pour les patients et les coûts des médicaments;
- un traitement simple de l'anémie qui pourrait grandement la qualité de vie de jusqu'à 60 % des patients atteints de cancer; et,
- des mesures plus précises de l'état d'immunité des personnes qui vivent avec le VIH/sida qui permettent de beaucoup mieux adapter l'administration de médicaments – ce qui signifie moins d'effets secondaires et une réduction des dépenses annuelles estimatives de l'ordre de 10 000 \$ par patient pour les médicaments anti-VIH.

Application et utilisation des résultats de la recherche

Mettre les découvertes de la recherche au service des Canadiens suppose que les nouvelles connaissances soient partagées, que leur potentiel pratique soit vérifié, et que toute amélioration qui en résulte pour les services, les politiques ou les produits de santé soit mise en valeur, adoptée et utilisée. Le processus de mise en application des résultats de la recherche n'est ni linéaire ni simple, et il n'est pas non plus aussi rapide que nous le souhaiterions. Nous visons à accélérer cette transformation des connaissances en avantages d'une manière nouvelle, coordonnée et intégrée.

Les IRSC sont en train de bâtir une capacité interne pour comprendre et favoriser l'application des connaissances. Dans notre organisation repensée, nous avons créé et commencé à doter en personnel une fonction d'application des connaissances. Une stratégie et un cadre d'application des connaissances seront dévoilés plus tard en 2002. Nous avons déjà lancé une initiative stratégique pour que soient entreprises des recherches sur le processus d'application des connaissances.

- Grâce à une subvention majeure des IRSC, une équipe interdisciplinaire se penche sur des façons de réduire sensiblement le délai moyen de 15 ans entre le moment d'une découverte qui a une application pratique et sa mise en œuvre comme une innovation dans le domaine de la santé.

Deux initiatives d'instituts des IRSC visent expressément à faire avancer la recherche à l'extrémité « appliquée » du spectre de la recherche :

- améliorer la qualité des soins de santé dans les hôpitaux canadiens; et,
- financer les soins de santé face à des attentes changeantes.

En 2001-2002, la recherche en santé canadienne a généré des connaissances qui auront un impact pratique direct. Par exemple, dans notre rapport annuel (qui sera accessible à www.cih-irsc.gc.ca), nous parlons d'un chercheur financé par les IRSC qui a mis au point un vaccin contre *E. coli* chez les vaches. Cette bactérie provenant des pâturages de vaches peut contaminer les nappes phréatiques, avec des résultats catastrophiques comme à Walkerton (Ontario). D'autres résultats hautement pratiques incluent :

- un nouveau traitement de l'hépatite C qui a permis de guérir plus de la moitié des patients dans un essai;
- un test sanguin simple, pour mesurer la concentration d'une protéine particulière, qui permet de reconnaître les patients à risque pour les maladies cardiaques;
- des services de santé d'urgence qui peuvent être fournis de façon plus efficiente et efficace grâce à des lignes directrices normalisées pour le diagnostic de la gravité des blessures à la cheville, au genou et à la tête;
- la découverte que les effets analgésiants des opioïdes peuvent être augmentés par l'addition de petites quantités d'antagonistes de ces substances – cette découverte devrait permettre de diminuer les doses d'analgésiques, ce qui aura pour :

Le secrétaire de la Santé des États-Unis du Mexique et les IRSC ont signé une lettre d'entente le 31 janvier 2002 pour renforcer la recherche en santé, la formation en recherche, la formation clinique et l'application des connaissances sur une base d'égalité, de réciprocité et de bénéfice mutuel. Les deux organismes ont convenu de collaborer en ce qui concerne la santé environnementale, la génétique et la génomique, les besoins des peuples autochtones et des populations vulnérables, l'élaboration des politiques de santé, les services de santé, le financement et les formes électroniques de transfert des connaissances.

Les IRSC créent des possibilités pour les Canadiens de participer à l'entreprise de recherche en santé. Les 13 conseils consultatifs d'institut font intervenir un total de 212 Canadiens dans la planification des activités de recherche en santé. Les conférences de consensus des instituts, pour établir les priorités nationales de recherche, réunissent des spécialistes et des généralistes canadiens autour d'une même table. La consultation est inclusive. Par exemple, l'Institut de la santé publique et des populations et ses partenaires (l'Institut canadien d'information sur la santé et l'Initiative sur la santé de la population canadienne) ont entrepris de déterminer les priorités nationales de recherche et d'application des connaissances, il a consulté plus de 400 intervenants dans 10 villes. Les non-spécialistes qui participent aux travaux des IRSC nous disent qu'ils ont vraiment l'impression que leur voix est entendue... et « fait une différence ».

Les Canadiens participent à un programme des IRSC qui vise à faire en sorte que la recherche en santé canadienne réponde mieux aux besoins du milieu. En effet, les Alliances communautaires pour la recherche en santé appuient les partenariats entre les chercheurs et les collectivités, et il est attendu des participants du milieu qu'ils joueront un rôle à tous les niveaux de l'entreprise de recherche. Doit d'un budget de 35 millions de dollars, le programme permet de financer 19 projets dans des domaines comme :

- la prévention du suicide;
- les soins de santé à la maison et dans la communauté;
- les soins communautaires;
- la coordination de la promotion de la santé et des services de santé;
- les soins aux Autochtones;
- la santé rurale;
- la santé mentale primaire;
- la sécurité dans le milieu de travail marin;
- les soins non rémunérés; et,
- les blessures subies par les enfants et les adolescents au hockey.

- Association canadienne des médecins vétérinaires;
- Réseau canadien de l'eau;
- Les producteurs de poulet du Canada;
- Environnement Canada;
- Génome Canada;
- Santé Canada;
- Conseil national de recherches; et,
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie.

Nos partenaires du secteur privé sont diversifiés, allant de petites entreprises créées par les universités à de grandes sociétés pharmaceutiques et biotechnologiques. Les IRSC ont été particulièrement actifs avec les Compagnies de recherche pharmaceutique établies du Canada (R&D). Le Programme de recherche IRSC-R&D – une initiative financée conjointement – facilite les partenariats fondés sur la collaboration entre les universités, l'industrie et le gouvernement. En 2001-2002, les IRSC ont préparé un cadre d'évaluation et de mesure du rendement pour le programme afin de favoriser une surveillance constante et une amélioration continue.

Partenariat international

En février 2002, l'Institut de génétique des IRSC, avec le réseau de centres d'excellence du Canada en génétique (le Réseau canadien sur les maladies génétiques), a signé une entente avec l'Institut Max Planck pour la génétique moléculaire en Allemagne. Ce partenariat international sera axé sur la mise au point concertée et l'application de technologies génomiques. Il aidera à répondre au besoin international grandissant de chercheurs formés pour travailler en génétique et en génomique.

Dans les pays en voie de développement, une maladie qui peut être parfaitement maîtrisée partout ailleurs dans le monde est souvent débilitante, voire mortelle, pour des millions d'enfants, de femmes et d'hommes. Une approche globale, à longue vue, des problèmes de santé auxquels font face les pays en développement contribuerait à une meilleure santé pour tous les habitants de la planète. Au nom des 13 instituts, les IRSC ont signé avec l'Agence canadienne de développement international, Santé Canada et le Centre de recherches pour le développement international un protocole d'entente en vertu duquel ils s'engagent ensemble à collaborer à la recherche en santé internationale.

Les disparités sur le plan de la santé entre les peuples autochtones et la population en général sont frappantes dans de nombreux pays. Conscients de cette réalité, le Canada, l'Australie et la Nouvelle-Zélande ont conclu l'entente de coopération internationale sur la santé autochtone. Les partenaires ont convenu d'échanger des étudiants des cycles supérieurs, d'établir des priorités internationales de recherche et de partager l'expertise scientifique. Un forum international sur la santé autochtone aura lieu à Townsville (Australie), et les partenaires établiront un Réseau international de santé autochtone.

Un groupe de travail des IRSC sur les partenariats, avec à sa tête les présidents de deux organismes provinciaux de recherche en santé, a établi six valeurs de base à respecter lorsque les IRSC et d'autres organismes unissent leurs efforts. Ce sont :

- la liberté d'investigation;
- la libre diffusion de tous les résultats de recherche;
- le bien public;
- l'intégrité dans la recherche;
- l'évitement des conflits d'intérêts; et,
- l'obligation de rendre compte et la transparence.

Les IRSC sont un partenaire très actif des organismes sans but lucratif dans le domaine de la santé. Ces organismes de bienfaisance sont financés directement par des millions de Canadiens qui appuient personnellement leur but de promouvoir les services de santé et la recherche sur des maladies précises ou d'autres menaces pour la santé. Grâce au Fonds de partenariats pour la recherche en santé, nous aidons les organismes de santé de moindre envergure à renforcer la capacité de recherche dans leurs domaines respectifs.

Le directeur scientifique de l'Institut de la nutrition, du métabolisme et du diabète des IRSC parle de l'effet de levier des partenariats :

« En très peu de temps, nous avons été en mesure d'associer la Fondation des maladies du cœur du Canada, l'Association canadienne du diabète et la Fondation canadienne du rein, en plus de deux autres instituts des IRSC, pour financer des programmes qui recoupent les maladies chroniques auxquelles s'intéressent ces organismes... Alors que l'entente initiale ne prévoyait des fonds que pour deux équipes en voie de formation sur les maladies chroniques, nous avons pu à la fin financer six des sept équipes dont les demandes avaient été cotées très bonnes ou plus. »

L'Institut des maladies infectieuses et immunitaires des IRSC a piloté l'élaboration d'un protocole d'entente sur la recherche relative à la sécurité et à l'intégrité des approvisionnements en nourriture et en eau au Canada. Ce protocole d'entente porte surtout sur la contamination microbienne des aliments et de l'eau et la résistance antimicrobienne dans la chaîne de production des aliments. Les 17 partenaires qui ont signé cette entente sont énumérés ci-après. Ce n'est là qu'un exemple parmi des centaines de la portée des partenariats des IRSC :

- Agriculture et Agroalimentaire Canada;
- Alliance de l'industrie canadienne de l'aquiculture;
- Institut canadien de la santé animale;
- Réseau canadien de recherche sur les bactérioses;
- Agence canadienne d'inspection des aliments;
- Conseil de recherches agro-alimentaires du Canada;
- Conseil canadien du porc;
- Instituts de recherche en santé du Canada;
- Conseil des viandes du Canada;

Les bases de données sont un élément essentiel de l'infrastructure de recherche. En créer et les mettre à la disposition de tous les chercheurs renforce notre environnement de recherche. Les instituts des IRSC ont lancé des initiatives pour :

- établir un système national de surveillance du diabète;
- avoir accès à une importante base de données sur un génome, en partenariat avec le secteur privé; et,
- évaluer l'état actuel et l'usage des bases de données de recherche sur les populations et les services de santé.

Un robuste environnement de recherche en santé est en train de voir le jour. Nous savons pour en avoir parlé avec eux que les dirigeants de la recherche en Europe sentent une nouvelle ferveur chez les jeunes chercheurs en santé vis-à-vis des débouchés qui s'offrent au Canada. Et des visiteurs de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et d'autres pays aux IRSC ont commenté la célérité avec laquelle le milieu de recherche canadien prenait les devants dans les approches interdisciplinaires, l'établissement des priorités et le renforcement de la capacité.

Une chercheuse de l'Université de la Colombie-Britannique récemment rapatriée après 12 années passées aux États-Unis remarque que l'environnement actuel « est bien financé pour l'instant... et qu'il y a une fébrilité ». Elle attribue le changement à un financement fédéral plus généreux... » C'est le principal message, et c'est certainement ce qui m'a fait revenir des États-Unis. »

En toute justice, cependant, nous devons aussi signaler le point de vue d'un éminent chercheur en santé canadien à l'Université de l'Alberta qui a récemment obtenu une subvention de recherche de 400 000 \$ de la *Howard Hughes Foundation* aux États-Unis. Selon lui, « nous nous considérons comme les enfants pauvres des chercheurs aux États-Unis... Le niveau de financement est incroyablement différent là-bas... En réalité, cette aide [la subvention Hughes] compense pour le manque de financement canadien ».

Les IRSC se rapprochent de leur but, c'est-à-dire assurer un financement de niveau international aux meilleurs chercheurs canadiens. De 67 200 \$ en 1996-1997, la subvention fédérale moyenne à la recherche en santé a pu passer grâce aux IRSC à 92 200 \$ en 2000-2001 et à 102 100 \$ en 2001-2002. En comparaison, la subvention moyenne des *National Institutes of Health* aux États-Unis est de l'ordre de 500 000 \$.

Partenariats et engagement du public

Les partenariats permettent d'échanger différents points de vue et de mettre en commun des ressources pour atteindre une masse critique et réaliser les avantages de la synergie. Ils conduisent à une coordination des efforts et à une utilisation optimale des ressources. Les IRSC ont mis en place une solide structure de comités et de personnel pour assurer le maintien des centaines de partenariats qu'ils ont déjà formés et en négocier de nouveaux, au Canada et au niveau international.

également permis qu'une aide spéciale soit mise à la disposition des universités pour couvrir une partie des coûts indirects de la recherche financée par le fédéral.

On prévoit que le manque de chercheurs pourrait atteindre les 100 000 d'ici à 10 ans au Canada. Dans leur évaluation consensuelle initiale des besoins de recherche en santé, nombre de nos instituts ont indiqué un besoin d'augmenter rapidement la capacité par la formation, le recyclage et l'acquisition de compétences particulières. Parmi les initiatives stratégiques des instituts lancées en 2001-2002, un bon nombre sont axées sur le personnel:

- Renforcement de la capacité de recherche sur la santé des Autochtones;

L'initiative de cet institut, connu sous le nom de CDCARS (Cadres de développement de la capacité autochtone de recherche en santé), reconnaît qu'il est essentiel de créer des cadres de formation qui tiennent compte des valeurs et des cultures des personnes à former. Des centres CDCARS sont en voie d'établissement en Alberta, en Saskatchewan, au Manitoba et en Ontario.

- Formation de chercheurs par rapport aux accidents vasculaires cérébraux;

- Formation à la recherche en équipe interdisciplinaire;

Connu comme l'Initiative stratégique pour la formation en recherche dans le domaine de la santé, ce programme multi-instituts unique appuie déjà 51 centres de formation dans tout le Canada. Ces centres ont été choisis en raison notamment de la productivité et de l'enthousiasme des chercheurs qui feront fonction de mentors et de la créativité dont ils ont fait preuve pour établir de nouvelles façons de développer une pensée interdisciplinaire. Cette audacieuse initiative est un partenariat entre les IRSC, les organismes de bienfaisance dans le domaine de la santé, les provinces et l'industrie. Au cours des six prochaines années, les centres de formation recevront bien au-delà de 84 millions de dollars des IRSC et de leurs partenaires.

- Quatre initiatives visent à augmenter la capacité de recherche en génétique:

- bourses de transition de carrière;
- subventions de chercheur invité permettant d'acquérir de nouvelles perspectives et compétences;
- bourses de clinicien-chercheur, et,
- bourses permettant aux étudiants de suivre des programmes qui combinent la formation en médecine et de doctorat.

- Ont guéri le diabète chez des animaux en stimulant l'organisme pour qu'il crée de nouvelles cellules productrices d'insuline;
- Ont fait d'importants progrès vers la compréhension de la santé des populations et la constitution d'une base de connaissances pour éclairer la politique sanitaire;
- Ont découvert que des protéines naturellement présentes dans l'organisme peuvent réduire la concentration du VIH inactif dans les cellules animales;
- Ont mis au point un vaccin qui confère l'immunité au VIH au niveau des muqueuses, première ligne de défense contre les maladies transmissibles sexuellement;
- Ont montré comment supprimer une enzyme trop active qui contribue à l'obstruction des artères et au décès prématuré chez les diabétiques;
- Ont découvert un mécanisme génétique qui pourrait conduire à une approche radicalement nouvelle du contrôle de la douleur; et,
- Ont mis au point des méthodes nouvelles pour discerner les interactions entre les protéines dans les organismes vivants – une des clés de la nouvelle science qu'est la protéomique.

Excellence des chercheurs dans un environnement robuste

La production d'une recherche de classe mondiale exige un effectif national d'excellents chercheurs. Ceux-ci doivent être formés, avoir la chance de se perfectionner et être soutenus. Pour former et garder nos meilleurs chercheurs au Canada, et pour être en mesure de recruter d'excellents chercheurs d'autres pays, nous devons offrir un environnement qui vaut les meilleurs dans le monde pour ce qui est de l'infrastructure, des réseaux, des centres d'excellence, du soutien des étudiants et du financement de la recherche. Un cadre de recherche robuste est une condition essentielle pour « recruter des cerveaux ».

Avec la création des IRSC, des Chaires de recherche du Canada et de la Fondation canadienne pour l'innovation, le gouvernement fédéral a mis en place un ensemble de programmes pour bâtir un environnement de recherche de classe mondiale. Et il bâtit sur cette force. En 2001-2002, les scientifiques canadiens ont été classés premiers dans le monde pour ce qui est de l'incidence de leur recherche sur le cancer par les répondants à un sondage réalisé par l'Institut de recherche sur le cancer à Gênes (Italie).

En 2001-2002, les IRSC ont accordé 1 828 bourses de formation en recherche et 648 bourses salariales pour appuyer les chercheurs qui répondent aux critères d'excellence. Les programmes d'aide salariale ont été complétés par 167 Chaires de recherche du Canada pour les scientifiques dans le domaine de la santé et de multiples formes de soutien du personnel de recherche par les provinces et les organismes sans but lucratif. Le financement d'une infrastructure nationale de recherche renforcée est assuré par l'entremise de la Fondation canadienne pour l'innovation. Le gouvernement a

- Des études révèlent que de nombreuses personnes ne sont même pas au courant des avantages du remplacement d'articulation; et,
- L'utilisation de tissu cartilagineux régénéré pour le traitement de l'arthrite a été fructueuse dans des essais cliniques, et des patients pourront en profiter au cours de l'année.

Les instituts et les partenaires des IRSC ont procédé rapidement pour élaborer et lancer des initiatives stratégiques dans des domaines dont la priorité nationale avait été établie lors de consultations avec les intervenants. En 2001-2002, les instituts ont lancé 30 initiatives stratégiques. Quelques-uns des domaines où ces initiatives stimulent une activité de recherche accrue sont énumérés ci-après:

- Approches innovatrices de la recherche sur la santé des Autochtones;
- Amélioration de l'accès aux services de santé par les groupes marginalisés;
- Interaction entre les gènes et l'environnement dans la santé et les maladies circulatoires et respiratoires;
- Équipes de recherche en voie de formation;
- Programmes transdisciplinaires de recherche sur les infections et l'immunité;
- Étude longitudinale canadienne sur le vieillissement;
- Santé des enfants et des adolescents;
- Diabète et maladies mentales chez les populations autochtones;
- Syndrome d'alcoolisme fœtal;
- VIH/sida;
- Blessures et accidents; et,
- Soins palliatifs.

La coopération entre les instituts crée une synergie exceptionnelle : 12 des initiatives stratégiques ont été parrainées par plus d'un institut des IRSC.

Des partenaires participent également aux initiatives stratégiques et y apportent des ressources. Dans huit initiatives, les instituts se sont alliés à un ou plusieurs organismes. Les partenaires incluent des organismes bénévoles dans le domaine de la santé (14), des ministères et des organismes fédéraux (14) et des groupes de l'industrie (2).

On trouvera de plus amples renseignements sur les projets précis financés dans le cadre de ces initiatives sur le site Web des IRSC (<http://www.cihr-irsc.gc.ca>).

Le flux continu d'importants résultats de recherche témoigne de la haute qualité de la recherche appuyée par les IRSC. En 2001-2002, les chercheurs en santé canadiens:

- Ont montré que des cellules souches adultes, c'est-à-dire des cellules qui peuvent être prélevées du tissu cutané;
- Ont découvert qu'un médicament commun contre l'acné peut réduire de 70 % certains genres de tumeurs cancéreuses;

Livrer une recherche en santé exceptionnelle

Il est essentiel de fournir des ressources pour les meilleurs projets de recherche canadiens possibles afin de créer les savoirs nouveaux qui « feront une différence ». Les « meilleurs projets possibles » sont rigoureux sur le plan scientifique, hautement éthiques et humains, et pertinents eu égard aux questions les plus critiques, parfois aussi les plus épineuses, au sujet des organismes vivants, des sociétés et de la santé.

Déterminer les priorités de recherche est une première étape essentielle. En 2001-2002, tous les instituts des IRSC ont entrepris de vastes consultations avec les intervenants pour parvenir à un consensus sur les besoins de recherche prioritaires. Des détails au sujet de ces consultations sont fournis dans les rapports annuels des instituts, qui seront affichés sur le site Web des IRSC (<http://www.cihr-irsc.gc.ca>).

Pour donner une idée des processus de planification stratégique pancanadiens entrepris par les 13 instituts des IRSC, voici la description d'une conférence réunissant des intervenants du milieu organisée par un des instituts, l'Institut de l'appareil locomoteur et de l'arthrite.

- À la première conférence de consensus sur l'arthrose, des médecins, des personnes atteintes d'arthrite, des scientifiques et des stratèges en matière de santé se sont unis pour commencer à élaborer une stratégie nationale de recherche sur l'arthrose. Le but est d'aider à éradiquer la maladie la plus débilissante au sein de la population âgée du Canada.

Organisée par l'Institut des IRSC en partenariat avec la Société d'arthrite et le Réseau canadien de l'arthrite, la conférence a permis de partager les connaissances les plus nouvelles et d'établir les priorités de la recherche future.

Trois millions de Canadiens endurent la douleur débilissante et constante de l'arthrose. Parce que près de 10 millions de Canadiens atteindront le cap de la cinquantaine au cours de la prochaine décennie, les progrès dans la prévention et le dépistage précoce de cette maladie sont devenus d'une importance cruciale. Des études d'impact économique indiquent que la maladie représente un fardeau de 23 milliards de dollars par année.

D'importantes avancées doivent être adoptées sans délai dans la pratique:

- L'injection d'une substance unique dans l'articulation peut améliorer la visualisation et permettre la détection de l'atteinte même avant que le cartilage ne commence à se dégrader;
- La mesure de marqueurs biologiques (substances naturelles dans l'organisme qui signalent la présence d'arthrite) pour évaluer la perte de fonction articulaire est plus rapide que la prise de radiographies;
- L'analyse génique pourrait permettre de dépister les personnes à risque pour l'arthrose, ce qui permettrait d'amorcer une surveillance précoce;

Notre engagement envers les Canadiens

Les IRS se sont engagés envers les Canadiens à atteindre l'excellence dans la création de nouvelles connaissances par la recherche et l'application de ses résultats pour améliorer la santé des Canadiens grâce à de meilleurs services de santé, à de meilleurs produits de santé et à un système de santé plus solide.

Organisme axé sur les résultats, nous avons établi en regard à cet engagement un cadre de présentation des rapports qui s'articule autour de cinq catégories de résultat:

- 1) Appui de la recherche en santé canadienne qui est exceptionnelle, éthique et adaptée aux besoins;
- 2) Contribution à la création d'une forte capacité canadienne de recherche en santé par la formation et l'appui d'excellents chercheurs dans un environnement de recherche robuste;
- 3) Création de partenariats dans tous les secteurs de la santé et engagement du public canadien dans l'aventure de la recherche en santé;
- 4) Aide à l'application, à la diffusion et à l'utilisation des résultats de la recherche de telle manière que les Canadiens en tirent le maximum de profit; et,
- 5) Démonstration d'excellence organisationnelle – sous forme de leadership, d'innovation, de gestion responsable, d'amélioration continue et de qualité du milieu de travail.

Au cours de leur première année d'existence, soit de juin 2000 à mars 2001, l'organisation s'est concentrée sur l'établissement des 13 instituts et le lancement de nouveaux programmes qui auront pour effet d'accroître les partenariats, la coopération dans la recherche interdisciplinaire et l'utilisation des résultats. Avant la fin de l'année, les instituts avaient été créés, leurs directeurs scientifiques avaient été nommés, et leurs conseils consultatifs avaient été établis et étaient prêts à entrer en action.

Au cours de notre deuxième année, entre avril 2001 et mars 2002, les 13 instituts se sont appliqués à élaborer des plans stratégiques, chacun tenant compte d'une vaste consultation sur les priorités nationales de recherche en santé. Nos instituts ont amorcé une première série d'initiatives de recherche stratégique, 30 en tout. Bon nombre de ces initiatives visent à répondre à un besoin immédiat de commencer à créer une expertise de recherche dans des domaines précis, à établir ou à étendre des réseaux, ou à créer des bases de données. Lorsque l'expertise canadienne nécessaire existait déjà, les instituts ont demandé des propositions de recherche sur les questions de santé prioritaires. Au cours de l'année, nous avons également continué à affiner nos programmes de base pour qu'ils cadrent mieux avec une définition élargie de la santé et un mandat qui inclut l'application des connaissances. Nous avons repensé notre structure organisationnelle pour qu'elle corresponde à ce que nous croyons être le prototype de l'organisme de recherche en santé du 21^e siècle.

Partenaires provinciaux Les ministères et organismes provinciaux financent environ 7 % de la recherche en santé au Canada. Les IRSC travaillent en étroite collaboration avec les organismes de recherche en santé provinciaux, comme le Fonds de recherche en santé du Québec, l'Alberta Heritage Foundation for Medical Research et la Michael Smith Foundation for Health Research en Colombie-Britannique.

Les organismes de santé sans but lucratif et les organismes de bienfaisance comme partenaires Plus de 80 organismes sans but lucratif dans le domaine de la santé contribuent d'importante façon à la recherche en santé au Canada, ce qui témoigne de la volonté des Canadiens d'investir des ressources personnelles dans la recherche de solutions aux défis en matière de santé. Selon les derniers chiffres, ces organismes assuraient plus de 12 % du financement de l'effort national de recherche. Les IRSC coopèrent étroitement avec ces partenaires du secteur bénévole, particulièrement pour la formation et le perfectionnement de chercheurs en mesure de s'attaquer à des problèmes prioritaires dans le domaine de la santé. Unir leurs forces à celles des IRSC permet également à ces organismes de bienfaisance de participer à de plus grands projets où le fait de compter sur une masse critique de chercheurs signifie une recherche plus rapide et plus approfondie de solutions.

Partenaires dans l'éducation supérieure Le partenariat des IRSC avec les universités et les centres de recherche connexes représente une condition essentielle de la recherche en santé au Canada. Les universités fournissent la grande partie de l'infrastructure de recherche canadienne. Elles procurent un salaire à de nombreux chercheurs en santé, en plus de fournir les laboratoires, les services, le cadre intellectuel et l'accès aux étudiants.

Partenaires de l'industrie Le financement fédéral de la recherche en santé a été un facteur déterminant qui a permis à l'industrie biotechnologique canadienne de s'imposer dans le monde. De nombreuses entreprises de biotechnologie sont nées d'idées provenant de la recherche en santé. Il en a résulté un vaste réseau d'alliances entre les chercheurs des IRSC et les entreprises de biotechnologie. Les IRSC sont également partenaires de nombre des 74 sociétés de recherche pharmaceutique, ce qui aide à les mettre en relation avec les chercheurs universitaires et les projets qui répondent aux critères d'excellence scientifique. Nous sommes en train de renforcer le maillage avec les petites et moyennes entreprises dans le domaine de la santé, dont bon nombre ont été créées par suite de découvertes antérieures de la recherche canadienne en santé.

En 2001-2002, les IRSC ont fait appel à 245 personnes pour mettre en œuvre leurs programmes. De ce nombre, 197 (représentant 175 équivalents temps plein) étaient fonctionnaires fédéraux en poste dans la région de la Capitale nationale. Les 48 autres occupaient des postes dans les 13 instituts – actuellement en Colombie-Britannique (3), en Alberta (2), en Ontario (5) et au Québec (3) – et étaient rémunérés à même nos subventions d'appui aux instituts.

Plus de 900 experts de la communauté mondiale de recherche en santé, principalement des Canadiens, ont participé bénévolement à l'examen des demandes de subventions et de bourses présentées aux IRSC. Chacun a gracieusement donné de nombreuses heures de son temps (de 100 à 150 heures par membre de comité selon notre estimation) pour faire en sorte que les ressources publiques soient investies dans les projets de recherche en santé les plus prometteurs.

Chacun des 13 instituts est appuyé par un conseil consultatif. Deux cent douze personnes représentant des intérêts variés, mais partageant un intérêt pour l'amélioration de la santé, ont siégé bénévolement à ces conseils en 2001-2002.

Des partenariats pour un impact plus marqué

Les IRSC sont au centre d'un vaste réseau de partenaires qui s'étend au gouvernement fédéral, aux gouvernements provinciaux et territoriaux, aux universités, aux hôpitaux et aux centres de recherche affiliés, aux organismes sans but lucratif, aux entreprises de biotechnologie, aux sociétés pharmaceutiques et aux autres industries du domaine de la santé.

Partenaires fédéraux La Fondation canadienne pour l'innovation met à niveau l'infrastructure de recherche essentielle dans tous les domaines, aidant ainsi à créer un environnement de recherche en santé des plus modernes dans les établissements partout au Canada. Parallèlement, par son programme des Chaires de recherche du Canada, le gouvernement augmente et renforce l'effectif de chercheurs en santé canadiens, de manière à « recruter des cerveaux » et à compléter les programmes des IRSC visant l'établissement de chercheurs par un financement sous forme de salaire ou de subvention. Les IRSC sont étroitement associés au Conseil de recherches en sciences humaines, au Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et au Conseil national de recherches. Des partenariats continus avec Santé Canada aident à raccrocher la recherche et ses résultats aux politiques en matière de santé. L'organisme entretient également des relations avec la Fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, Génome Canada et les ministères ou organismes à vocation scientifique du gouvernement. Nous sommes le plus important joueur dans la mise en œuvre coordonnée de programmes fédéraux pour l'innovation en matière de santé.

Pour l'exercice financier 2001-2002, le Parlement a affecté des crédits de 553,8 millions de dollars aux IRSC. Cette somme inclut 24,8 millions de dollars pour les Réseaux de centres d'excellence dans le domaine de la santé et 21,2 millions de dollars pour les Chaires de recherche du Canada. Les dépenses sur ces crédits se sont chiffrées à 524,1 millions de dollars.

La plus grande partie de ces fonds publics ont été redistribués sous forme de subventions et de bourses pour permettre la recherche. Nous avons consacré 5,5 % de ces fonds (29,6 millions de dollars) au fonctionnement de l'organisme.

Pour situer ces dépenses dans une perspective internationale:

- Les crédits des IRSC représentent une contribution de 18,46 \$ par Canadien. Aux États-Unis, les dépenses fédérales du pendant des IRSC, les *National Institutes of Health* (NIH), représentent 81,35 \$ par citoyen américain; et,

- Les crédits des IRSC comptent pour environ 0,54 % des dépenses de 102,5 milliards du Canada au titre de la santé. Aux États-Unis, les dépenses pour les NIH représentent environ 1,9 % des dépenses nationales de santé.

Les détails des dépenses des IRSC sont publiés dans notre rapport annuel de 2001-2002, vérifié par le Bureau du vérificateur général. Le rapport pourra être consulté sur notre site Web une fois publié (www.cihr-irsc.gc.ca). Sommairement, les crédits des Instituts de recherche en santé du Canada ont été dépensés comme suit:

- Subventions de recherche 360,9 millions de dollars
- Programmes d'aide salariale aux chercheurs 35,1 millions de dollars
- Formation des chercheurs 39,5 millions de dollars
- Subvention d'appui aux instituts 13 millions de dollars
- Réseaux de centres d'excellence 24,8 millions de dollars
- Chaires de recherche du Canada 21,2 millions de dollars
- Exécution des programmes 29,6 millions de dollars

Les IRSC n'ont pas utilisé certains des fonds au titre des subventions et bourses et des dépenses de fonctionnement en 2001-2002. Une explication est fournie dans la section Discussion et analyse de la gestion du rapport annuel des IRSC, qui sera également accessible sur notre site Web.

Nombre de comités du personnel, notamment sur les priorités de recherche et la planification, fournissent des conseils et assurent la coordination des efforts et des activités de l'organisme.

Dans le cadre de son engagement vis-à-vis de la fonction moderne de contrôleur, l'organisme a évalué les risques et s'est assuré que des stratégies de réduction des risques existent. L'évaluation a mis à évidence trois domaines de risque:

- Nombre de subventions accordées par les IRSC aujourd'hui exigent un financement pour les trois à cinq années suivantes. Les IRSC s'exposent donc de prendre des engagements pour les exercices futurs qui les rendent moins aptes à lancer de nouvelles initiatives lorsque de nouvelles menaces pour la santé se pointent ou que de nouvelles occasions d'agir se présentent. La façon de limiter ce risque est de préserver un équilibre délicat entre les coûts des décisions prises dans le cadre des programmes et le financement fédéral attendu pour les exercices à venir;

- Nos subventions et bourses s'appliquent à un large éventail de questions sanitaires et sociales, de débats scientifiques et de nouvelles technologies. Le risque de financer des recherches qui ne correspondent pas totalement aux valeurs canadiennes est toujours présent. Un système de comités d'éthique établis dans tout le pays permet une présélection des propositions avant qu'elles ne soient financées par les IRSC. Nous espérons pouvoir améliorer encore le système pour assurer un examen selon des règles uniformes par les nombreux comités d'éthique différents. Nous avons également un bureau d'éthique au sein de l'organisme, en plus d'un représentant désigné en matière d'éthique au sein de chaque conseil consultatif d'institut, et nous avons dirigé la création d'un groupe d'experts interorganismes sur l'éthique en recherche; et,

- Faire fonctionner un nouvel organisme avec un effectif en développement comporte des risques. Un projet de design organisationnel, parvenu au stade de la mise en œuvre, a aidé l'organisme à pallier ce risque.

Pour de plus amples renseignements sur la stratégie programmatique des IRSC, voir le site Web de l'organisme à <http://www.cihr-irsc.gc.ca>. On y trouve des hyperliens vers chacun des instituts pour se renseigner sur leurs stratégies respectives.

Les IRSC sont guidés par les principes clés suivants:

- Conserver une vue globale de la santé;
- Unir les partenaires de tous les secteurs pour déterminer les priorités nationales et financer la recherche;
- Faire participer une multitude de perspectives disciplinaires à la tâche de résoudre les questions de santé; et,
- Assurer un leadership national et une présence internationale pour la recherche en santé, l'éthique et les autres questions de recherche.

Pour déterminer l'orientation générale d'une approche nationale de la création de nouvelles connaissances en santé et de l'innovation à cet égard, les IRSC ont défini quatre axes stratégiques:

- Développer le leadership international du Canada par l'excellence nationale en recherche dans le domaine de la santé;
- Intégrer les sciences biomédicales, cliniques, naturelles et sociales, le génie et les mathématiques comme éléments essentiels de l'entreprise de recherche en santé;
- Améliorer l'état de santé des populations vulnérables; et,
- Renforcer la recherche en santé et le système pour profiter des avancées continues et rapides en génomique.

Notre gouvernance et notre gestion du risque

Les IRSC rendent compte au Parlement par l'entremise du ministre de la Santé. L'organisme est régi par un conseil de 20 Canadiens qui ont été nommés par le gouverneur en conseil. Notre président est à la tête du conseil d'administration.

Le conseil d'administration est guidé par des comités permanents sur:

- l'éthique;
- les finances et la planification;
- l'évaluation, la mesure du rendement et la vérification; et,
- les concours de subventions et bourses.

Comme premier dirigeant de l'organisation, le président reçoit les avis de 13 directeurs scientifiques (les chefs des instituts) et de 4 vice-présidents responsables :

- de la recherche;
- de l'application des connaissances et des partenariats;
- des affaires générales; et,
- des services et des opérations.

Nos stratégies pour obtenir des résultats

Les IRSC étendent la portée et la profondeur des activités de recherche en santé au Canada.

Le vaste portefeuille de programmes ouverts des IRSC englobe tous les champs de recherche en santé, de l'étude des phénomènes moléculaires à la base des processus normaux et morbides à l'étude des politiques nationales en matière de soins de santé. Nos subventions de recherche et bourses d'études sont attribuées par voie de concours aux chercheurs en santé et aux stagiaires de recherche dans les universités, les hôpitaux et les centres de recherche à la grandeur du pays. Ces programmes essentiels contribuent à une vaste capacité d'innovation dans le domaine de la santé.

Nous programmes ouverts incluent:

- le soutien de projets de recherche;
- des bourses salariales aux chercheurs en santé;
- des bourses de formation en recherche; et,
- d'autres formes d'aide à la recherche en santé et à l'application de ses résultats.

Les 13 instituts des IRSC se concentrent sur les priorités de santé précises pour des groupes particuliers de Canadiens, les défis que représentent des maladies particulières, ou les possibilités en matière de santé offertes par l'amélioration des services et des comportements. Ils réunissent les intervenants pour déterminer les priorités de recherche et ensuite définir des initiatives stratégiques pour trouver des solutions par la création ou l'application des savoirs nouveaux.

Les 13 instituts des IRSC ont pour thèmes:

- la santé des Autochtones;
- le cancer;
- la santé circulatoire et respiratoire;
- la santé des femmes et des hommes;
- la génétique;
- la recherche sur les services et les politiques de santé ;
- le vieillissement;
- le développement humain et la santé des enfants et des adolescents;
- les maladies infectieuses et immunitaires;
- les neurosciences, la santé mentale et les toxicomanies;
- l'appareil locomoteur et l'arthrite;
- la nutrition, le métabolisme et le diabète; et,
- la santé publique et des populations;

Les IRSC et leurs partenaires déterminent et appuient la recherche nécessaire pour une approche éclairée permettant d'atteindre les objectifs généraux par la prise en charge de défis particuliers pour la santé des Canadiens :

- améliorer l'état de santé de nos populations autochtones ;
- assurer le développement sain des enfants et des adolescents ;
- s'attaquer aux problèmes de santé particuliers auxquels font face les femmes, les hommes et les personnes âgées ;
- utiliser efficacement les technologies d'information et de communication pour partager des informations sur l'état de santé et les meilleures pratiques ;
- améliorer tous les aspects de notre système et de nos politiques de santé : réformer notre approche des soins primaires, augmenter l'effectif et améliorer la répartition des professionnels de la santé, garder l'équipement et l'infrastructure à jour, améliorer l'efficacité de l'utilisation des médicaments et des services, et généralement contrôler le rendement du système plus étroitement
- mettre au point des traitements plus efficaces et moins invasifs pour le cancer, l'arthrite, les anomalies cardiaques, les troubles respiratoires, le VIH/sida et d'autres maladies infectieuses, les toxicomanies et les maladies mentales ; et,
- faire la promotion de modes de vie sains et du mieux-être.

Les IRSC sont un facilitateur de la Stratégie d'innovation du Canada

Les IRSC sont un élément essentiel de la Stratégie d'innovation du Canada. Notre loi habitante repose sur la prémisse que les connaissances sont un atout canadien stratégique. Nous nous efforçons d'atteindre l'excellence au niveau national dans l'innovation en investissant dans les gens, les connaissances et les débouchés.

Nous sommes le point de convergence d'un effort national consensuel pour renforcer les sciences de la santé et la capacité de recherche au Canada, et en particulier la recherche en milieu universitaire et hospitalier. Nous avons le mandat de nous assurer que les nouvelles connaissances en matière de santé sont mises en application pour améliorer la qualité de vie. Afin d'encourager l'application des conclusions de la recherche en santé à l'innovation canadienne, nous travaillons avec les utilisateurs des connaissances en matière de santé – hôpitaux, cliniciens, entreprises de biotechnologie, stratégies et autres – pour nous assurer que le Canada reçoit les avantages sanitaires et économiques que la recherche peut offrir.

Les IRSC aident à faire connaître le Canada comme un pays de choix pour les chercheurs en santé, un pays reconnu mondialement comme un lieu d'excellence, d'apprentissage et d'innovation. Nous investissons dans le talent intellectuel et entrepreneurial de nos citoyens. Par les milliers de projets qu'ils appuient, les IRSC créent un milieu d'apprentissage riche et multidisciplinaire d'où émergeront les futures générations de chercheurs canadiens.

Par l'entremise des IRSC, les Canadiens appuient la recherche continue de façons nouvelles et améliorées de devenir en santé, d'être en santé et de rester en santé. Une meilleure qualité de vie représente le principal avantage attendu de la recherche en santé. D'autres importants avantages incluent :

- la reconnaissance que la société canadienne a une haute opinion de l'entreprise intellectuelle et que nous jouons un important rôle dans l'effort mondial pour éradiquer la maladie et favoriser la bonne santé;
- notre utilisation plus efficiente des ressources du système de santé;
- des gains économiques, c'est-à-dire des sociétés dérivées créées pour mettre sur le marché de nouveaux produits et procédés inspirés et rendus possibles par la recherche, et l'activité économique et les emplois ainsi créés;
- le fait de savoir que nos enfants grandissent dans un pays où ils peuvent être inspirés par certains des plus brillants chercheurs au monde; et,
- l'instauration d'une culture d'innovation et de prise de décision fondée sur des faits dans notre système de santé.

Par l'entremise de nos instituts, nous apportons une plus-value aux Canadiens en attirant l'attention sur les questions de santé qui comptent le plus. En partenariat, nous déterminons quelle recherche « fera une différence », nous faisons en sorte que cette recherche se fasse, et nous mettons ses résultats en application.

Avec les IRSC, le gouvernement fédéral a élargi considérablement l'ampleur, la portée et l'utilisation de la recherche en santé – un élément clé des stratégies nationales pour la santé et l'innovation.

Harmonisation avec les priorités nationales

Le Canada est résolu à être un des pays les plus en santé et les plus innovateurs au monde. Les IRSC sont un élément vital à la fois du Programme national de recherche en santé et de la Stratégie d'innovation du Canada.

Les IRSC sont un élément du Programme national de recherche en santé

En septembre 2000, les premiers ministres canadiens ont établi les principaux buts suivants pour notre système de santé : préserver, protéger et améliorer la santé des Canadiens; s'assurer que les Canadiens ont accès dans des délais raisonnables à une gamme appropriée, intégrée et efficace de services de santé dans tout le Canada, en fonction de leurs besoins, et non de leur capacité de payer; assurer la pérennité du système afin que les services de santé soient disponibles en cas de besoin à l'avenir. La recherche en santé procurera la base factuelle nécessaire pour réaliser chacun de ces objectifs.

À propos des Instituts de recherche en santé du Canada

Les IRSC sont un organisme fédéral dont le rôle consiste à rendre possibles des découvertes canadiennes dans le domaine de la santé et leur utilisation pour améliorer la qualité de vie. Nous visons à exceller, selon des normes internationales reconnues d'excellence scientifique, dans la création de nouvelles connaissances et leur application en vue d'améliorer la santé, d'offrir de meilleurs produits et services de santé, et de renforcer le système de santé au Canada.

Nous dirigeons un exercice concerté de définition des priorités nationales de recherche en santé et l'établissement de consensus sur les questions de recherche courantes. Et nous avons en plus la capacité de repérer la recherche qui répond à des critères d'excellence scientifique grâce à un système de classe mondiale d'examen par des experts.

Par des subventions et des bourses de recherche, les IRSC rendent possible la réalisation d'une foule de recherches canadiennes qui répondent à des critères d'excellence, et qui amélioreront notre capacité de comprendre les processus de la vie, de rester en santé, d'éviter la maladie et de fournir des services de santé de haute qualité.

Nous appuyons la formation et le perfectionnement d'excellents chercheurs en santé canadiens à toutes les étapes de leur carrière.

Avec des organismes partenaires au gouvernement, dans les provinces et les territoires, le secteur bénévole et l'industrie privée, notre organisme essaie de résoudre de manière efficace des problèmes nationaux comme la santé des Autochtones, le VIH/sida, le syndrome d'alcoolisme fœtal, le tabagisme, la santé environnementale, le diabète, la santé des enfants, l'arthrite, le cancer du sein, la santé des personnes âgées et les lésions de la moelle épinière.

Les IRSC facilitent l'innovation en aidant à faire en sorte que les découvertes débouchent sur de meilleurs services, produits et politiques de santé – et sur un meilleur système de santé.

Nous aspirons enfin à être un organisme fédéral moderne, éthique et hautement efficace qui représente une plus-value pour l'entreprise canadienne de recherche en santé.

croyances. Les lignes directrices adoptées par les IRSC concernant la recherche sur les cellules souches sont conformes aux lois proposées par le gouvernement en matière de procréation assistée.

Reconnaissance des réalisations

Notre succès est reconnu dans le monde entier par le truchement de nouveaux accords internationaux et par la visite de représentants d'organismes étrangers de recherche en santé qui sont impatientes d'en apprendre davantage sur l'approche innovatrice des IRSC.

Ce succès a également été reconnu par le gouvernement du Canada, qui a augmenté notre budget pour 2002-2003 de 75 millions de dollars. Il s'agit d'une augmentation substantielle qui donne une bonne idée de l'appui du gouvernement à la fois pour la recherche en santé et pour les IRSC.

Les chercheuses et les chercheurs canadiens ont fait des progrès d'envergure au cours de la dernière année dans les domaines de la protéomique, des maladies cardiovasculaires, des cellules souches, de la santé des populations et dans de nombreux autres domaines. Aucune de nos réussites n'aurait été possible sans les efforts de centaines de personnes, en particulier celles des organismes bénévoles dans le domaine de la santé, qui ont généreusement partagé leur temps, leurs connaissances et leurs expertises.

Les IRSC vont de l'avant et souhaitent augmenter le rythme dans le domaine des découvertes, tout en s'assurant que la population canadienne récolte les bénéfices d'un investissement sûr dans la recherche en santé.

Alan Bernstein, OC, Ph.D., FRSC

Président, Instituts de recherche en santé du Canada

Message du président

L'année 2001-2002 a été passionnante aux IRSC. Je suis enchanté par les extraordinaires réussites qui nous permettront de construire un Canada en santé.

Lors de la création des IRSC, nous avions entrepris d'établir, pour la toute première fois, un programme national de recherche en santé qui répond aux besoins et aux priorités de la population canadienne. Nous avons atteint cet objectif au cours de la dernière année grâce à *révolution*, document énonçant quatre orientations stratégiques qui seront très importantes pour la recherche en santé au cours des années à venir.

Atteindre la vitesse de croisière

L'année 2001-2002 marque aussi la première étape historique où les IRCS et le Canada ont mis sur pied 13 instituts virtuels de recherche en santé. Les directeurs scientifiques et leurs conseils consultatifs d'institut ont collaboré pour mettre en œuvre des plans stratégiques et contribuer à l'élaboration d'un plan national de recherche en santé.

Les instituts ont tenu des centaines de réunions et d'ateliers partout au Canada afin de définir les priorités en recherche des personnes et des organismes dans tout le milieu de la recherche en santé. De nombreux participants m'ont mentionné que les chercheurs, les praticiens, les organismes bénévoles, l'industrie et les patients avaient pour la première fois l'occasion de se réunir pour établir des priorités.

Mettre en pratique les résultats de la recherche

En vue de s'assurer que la population canadienne profite de la recherche qu'elle finance, les IRSC appuient non seulement les nouvelles découvertes, mais également l'application des résultats de la recherche. Parmi les nouvelles initiatives de la dernière année, notons les programmes de démonstration des principes et de gestion de la propriété intellectuelle; ces deux programmes permettent aux chercheurs canadiens de convertir leurs découvertes en produits et services qui améliorent la santé de la population canadienne et la compétitivité de notre économie.

De plus, nous efforçons toujours de soutenir les chercheurs en santé de demain. La nouvelle Initiative stratégique de formation des IRSC est un exemple remarquable de la vision des IRSC : une approche multidisciplinaire, stratégique, inclusive et intégrante qui encourage les partenariats et qui est fondée sur l'excellence et les résultats de la recherche.

Cette année, les IRSC ont également amorcé un processus de modification de leur structure organisationnelle afin qu'elle corresponde mieux à leur vaste mandat d'intégration.

En 2001-2002, les cellules souches ont occupé l'esprit des chercheurs et des décideurs pendant que la population canadienne se demandait s'il fallait favoriser la recherche prometteuse dans ce domaine et comment le faire tout en respectant ses valeurs et ses

<ul style="list-style-type: none"> • la découverte que les effets analgésiants des opioïdes peuvent être augmentés par l'addition de petites quantités d'antagonistes de ces substances – cette découverte devrait permettre de diminuer les doses d'analgésiques, ce qui aura pour conséquence de réduire les effets secondaires pour les patients et les coûts des médicaments; • un traitement simple de l'anémie qui pourrait améliorer grandement la qualité de vie de jusqu'à 60 % des patients atteints de cancer; • des mesures plus précises de l'état d'immunité des personnes qui vivent avec le VIH/sida qui permettent de beaucoup mieux adapter l'administration de médicaments – ce qui signifie moins d'effets secondaires et une réduction des dépenses annuelles estimatives de l'ordre de 10 000 \$ par patient pour les médicaments anti-VIH ; et, • Un vaccin qui permettra d'éliminer une forme dangereuse de la bactérie E. Coli chez les bovins 	
---	--

			<p>base</p> <p> Valeurs et croyances de</p>	<ul style="list-style-type: none">• Définition de quatre orientations stratégiques pour la recherche en santé• Lignes directrices pour la recherche sur les cellules souches par des chercheurs financés par les IRSC• Leadership relativement aux questions de protection des renseignements personnels dans le contexte de la recherche en santé• Design organisationnel conforme aux principes de gestion modernes
		<p>Travail d'équipe et coopération interdisciplinaire</p> <ul style="list-style-type: none">• Ouverture, inclusion et mobilisation du public• Pensée innovatrice• Vue multidimensionnelle de la santé• Poursuite de l'excellence		
	<p>Faits Saillants 2001-2002 – Recherche remarquable</p>	<p>En 2001-2002, les chercheurs canadiens en santé :</p> <ul style="list-style-type: none">• Ont montré que des cellules souches adultes, c'est-à-dire des cellules qui peuvent être programmées pour donner une gamme variée de types cellulaires, peuvent être prélevées du tissu cutané;• Ont découvert qu'un médicament commun contre l'acné peut réduire de 70 % certains genres de tumeurs cancéreuses;• Ont guéri le diabète chez des animaux en stimulant l'organisme pour qu'il crée de nouvelles cellules productrices d'insuline;• Ont fait d'importants progrès vers la compréhension de la santé des populations et la constitution d'une base de connaissances pour éclairer la politique sanitaire;• Ont découvert que des protéines naturellement présentes dans l'organisme peuvent réduire la concentration du VIH inactif dans les cellules animales;• Ont mis au point un vaccin qui confère l'immunité au VIH au niveau des muqueuses, première ligne de défense contre les maladies transmises sexuellement;• Ont montré comment supprimer une enzyme trop active qui contribue à l'obstruction des artères et au décès prématuré chez les diabétiques;• Ont découvert un mécanisme génétique qui pourrait conduire à une approche radicalement nouvelle du contrôle de la douleur; et,• Ont mis au point des méthodes nouvelles pour discerner les interactions entre les protéines dans les organismes vivants – une des clés de la nouvelle science qu'est la protéomique.		
<p>Faits Saillants 2001-2002 – Recherche en action</p>	<p>Parmi les résultats concrets de la recherche en santé au Canada en 2001-2002, en note :</p> <ul style="list-style-type: none">• un nouveau traitement de l'hépatite C qui a permis de guérir plus de la moitié des patients dans un essai;• un test sanguin simple, pour mesurer la concentration d'une protéine particulière, qui permet de reconnaître les patients à risque pour les maladies cardiaques;• des services de santé d'urgence qui peuvent être fournis de façon plus efficiente et efficace grâce à des lignes directrices normalisées pour le diagnostic de la gravité des blessures à la cheville, au genou et à la tête;			

Les IRSC en bref

Type d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Organisme de recherche fédéral
Activités	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership relativement aux questions nationales de recherche en santé • Définition du programme national de recherche en santé • Détermination des propositions de recherche qui répondent au critère de l'excellence scientifique • Financement de projets et de programmes de recherche en santé • Formation, perfectionnement et soutien de chercheurs • Facilitation de l'application et de l'utilisation des nouvelles connaissances au bénéfice de la santé et de l'économie • Recherche en santé – création et application de nouvelles connaissances pour améliorer la santé.
Élément clé de	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'innovation du Canada • Programme national de santé
Rapports au Parlement	<ul style="list-style-type: none"> • Par l'entremise du ministre de la Santé
Régi par	<ul style="list-style-type: none"> • Un conseil de 20 Canadiens nommés par décret
Dirigé par	<ul style="list-style-type: none"> • Président, Alan Bernstein, PhD, OC, FRSC
Administré par	<ul style="list-style-type: none"> • Personnel de 197 employés dans la région de la Capitale nationale, en plus de 48 dans les instituts partout au Canada
Structure	<ul style="list-style-type: none"> • Treize instituts qui établissent les priorités de recherche et élaborent des initiatives dans des domaines particuliers • Un secrétariat central qui offre un large éventail de subventions et de bourses pour garantir une solide capacité nationale de recherche
Crédits 2001-2002	<ul style="list-style-type: none"> • 553,8 millions de dollars, • ce qui inclut : • 24,8 millions de dollars pour les Réseaux de centres d'excellence • 21,2 millions de dollars pour les Chaires de recherche du Canada
Partenariats	<ul style="list-style-type: none"> • Très étendus, à l'échelle nationale et internationale • Avec les organismes fédéraux, les provinces, les organismes de santé bénévoles, les universités, les hôpitaux, les centres de recherche, le secteur de la biotechnologie, l'industrie pharmaceutique et les autres industries du domaine de la santé
Réalisations depuis le lancement en juin 2000	<ul style="list-style-type: none"> • Formation de 13 instituts des IRSC et conseils consultatifs • Établissement consensuel dans tout le Canada de programmes de recherche et de stratégies pour chaque institut • Lancement de plus de 30 initiatives par des instituts et des partenaires • Financement des projets de près de 6 000 chercheurs en santé dans tout le Canada • Appui de la formation d'un nombre estimatif de 5 000 étudiant(e) et stagiaires post diplômés • La valeur de la subvention de fonctionnement moyenne des IRSC a augmenté de 26,5 % (passant de 80 700 \$ en 1999-2000 à 102 100 \$ en 2001-2002)

Table des matières

Les IRSC en bref	3
Message du président	6
Contexte stratégique	8
À propos des Instituts de recherche en santé du Canada	8
Harmonisation avec les priorités nationales	9
Nos stratégies pour obtenir des résultats	11
Notre gouvernance et notre gestion du risque	12
Ressources utilisées	14
Crédits parlementaires	14
Ressources humaines des IRSC	15
Des partenariats pour un impact plus marqué	15
Analyse du rendement	17
Notre engagement envers les Canadiens	17
Livrer une recherche en santé exceptionnelle	18
Excellence des chercheurs dans un environnement robuste	20
Partenariats et engagement du public	22
Application et utilisation des résultats de la recherche	26
À la poursuite de l'excellence organisationnelle	27
L'avenir	33
Tableaux financiers	34
Liste des tableaux financiers	34



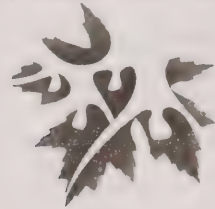
Instituts de recherche
en santé du Canada
Canadian Institutes
of Health Research

Rapport sur le rendement

pour la période
du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2002

Présenté au Parlement par

Ministre de la Santé



IRSC CIHR

Instituts de recherche
en santé du Canada
Canadian Institutes
of Health Research

Canada

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corrobore par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/46-2002
ISBN 0-660-62092-8





Instituts de recherche en santé du Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada

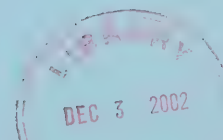


Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/26-2002

ISBN 0-660-62093-6



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



**Canadian
Intergovernmental
Conference
Secretariat**

Performance Report

**For the
period ending
March 31, 2002**

A handwritten signature in dark ink, reading 'Jean Chrétien', written in a cursive style.

The Right Honourable Jean Chrétien
Prime Minister

Table of Contents

Section I: Agency Head's Message	1
Section II: Agency Overview	2
Mandate, Mission and Vision	2
Agency Organization	2
• Business Line Description	2
• Organization Structure	2
• Organization Chart	3
Section III: Agency Performance	4
Societal Context	4
Performance Results Expectations and Chart of Strategic Outcomes	5
Performance Accomplishments	5
• Conferences Services	7
• Information Services	9
• Presentation of Financial Information	10
Section IV: Financial Performance	11
Financial Performance Overview	11
Financial Summary Tables:	
• Financial Requirements by Authority	12
• Agency Planned versus Actual Spending	12
• Historical Comparison of Department Planned Versus Actual Spending	13
• Non-respendable Revenues	13
Section V: Other Information	14
• List of Agency Reports	14
• Contact for further information	14
Annex 1: Conferences Served by CICS - Distribution by Sectors and Levels	15
Annex 2: Financial Table - Provincial Contribution Towards CICS' Budget	16

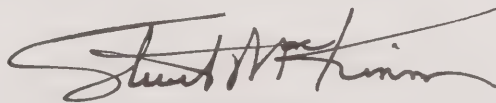
Section I: The Message

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) is an agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level intergovernmental meetings in Canada. The Secretariat was created by the First Ministers of Canada in 1973. CICS is an agency of both the federal and provincial governments and, as such, acts as a neutral intergovernmental body. Intergovernmental relations are critical to the governance of our federation. The meetings that the Secretariat serves provide a forum for federal, provincial and territorial governments to discuss common issues and coordinate their various policies and programs.

The Secretariat served 99 conferences in fiscal year 2001 - 2002. Of those meetings, 4 were at the level of First Ministers. In May, CICS provided its services to the 2001 Western Premiers Conference in Moose Jaw, Saskatchewan. In August, CICS served the 42nd Annual Premiers' Conference, in Victoria, British Columbia, and the 26th Annual Conference of New England Governors and Eastern Canadian Premiers, in Westbrook, Connecticut. Finally, CICS served a special meeting of Provincial-Territorial Premiers on health care in Vancouver, British Columbia in January 2002.

The most active sectors in terms of conferences served by CICS in 2001-2002 were: Justice and Solicitor General which met 14 times; Human Resources and Social Services which met 10 times; and the Housing and Education sectors, each of which met 8 times. The Secretariat also provided its services for the first time to two sectors; Ministers responsible for Northern Development, and Deputy Ministers of Rural Coordination.

The Secretariat's website which, among other information, posts conference communiques as soon as they are released on conference sites, continued to gain in popularity, with 1,465,000 visitors in 2001-2002, an increase of almost 5% over the previous year. By the end of March 2002, the website had received more than 4.25 million visitors since its inception in July, 1997.



Stuart MacKinnon
Secretary, Canadian Intergovernmental Conferences

Section II: Agency Overview

Mandate, Mission and Vision

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS) was established pursuant to an agreement reached at the May 1973 First Ministers' Conference, and designated a department of the federal government by an Order-in-Council dated November 29, 1973. In essence, its mandate is to excel in the planning, conduct, and serving of senior intergovernmental conferences. The objective of the program is to relieve client departments, in virtually all sectors of government activity, of the numerous technical and administrative tasks associated with the planning and conduct of such conferences, thereby enabling them to concentrate on the substantive issues. The Secretariat not only provides services to federal-provincial-territorial meetings but as well to provincial-territorial conferences.

CICS services include the set-up of conference site facilities; secretaryship; simultaneous interpretation; the translation, printing, distribution and control of documents; media relations; security; and the provision of technical equipment and secretarial assistance. In addition to the above conference services which are available anywhere in Canada, a document archives is maintained by the Secretariat for the use of governments.

Agency Organization

Business Line Description

The Canadian Intergovernmental Conference Secretariat is a small, one-program agency that provides administrative services for the planning and conduct of senior level intergovernmental conferences in virtually every sector of government activity.

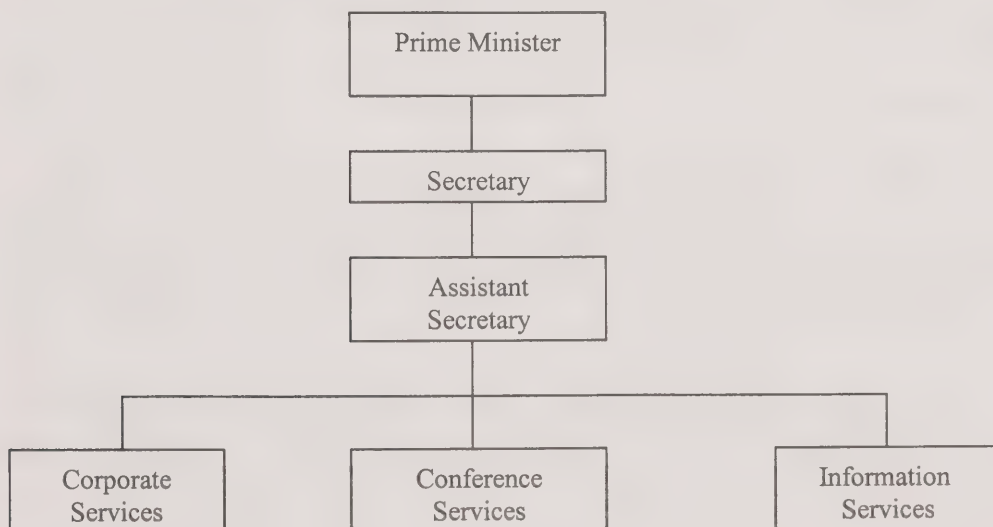
Organization Structure

From its office, located in Ottawa, the CICS delivers conference services to intergovernmental meetings held throughout Canada. The Secretary is the chief executive officer and is appointed by the Governor-in-Council after consultation with the Premiers. The organization reports to Parliament through the Prime Minister.

The organization has the following sub-activities:

- Conference Services consisting of four conference teams organized to provide administrative, logistical and technical support to individual intergovernmental conferences throughout Canada;
- Information Services (IS) which provides document control and records management for conferences served, consultation services for public conference documents, acts as an intergovernmental document archives for federal, provincial and territorial governments, and provides information technology support services for the CICS and its clients which includes the management of the Secretariat's website and;
- Corporate Services which provides Financial, Personnel and Administrative Support Services for the Secretariat .

Organization Chart



Section III: Agency Performance

Societal Context

Position in the Government

Although designated a federal department for the purposes of the Financial Administration Act, the Secretariat is in fact an agency of both the federal and provincial governments. Not only is its budget supported by both orders of government (see Annex 2), but its staff is selected from both federal and provincial governments. There are currently 30 full-time equivalent positions in the organization. The Secretary reports to all governments annually. The operations are reviewed by federal and provincial senior officials designated by their respective First Ministers. The CICS reports to Parliament through the Prime Minister.

Objectives and Strategic Priorities

CICS provides administrative and support services for meetings of First Ministers as well as for federal-provincial-territorial and provincial-territorial multilateral meetings of Ministers and Deputy Ministers.

Challenges

It is fundamental to note that the CICS does not convene intergovernmental meetings. The Agency is called upon to respond to decisions taken by governments to meet on key national or specific issues. **Decisions concerning the location of such meetings, their number in a given fiscal year, their timing and duration, are all factors beyond the control of the Secretariat.** The level of CICS expenditures for each fiscal year is, however, directly affected by these factors.

A number of significant intergovernmental issues could arise and result in a high number of meetings being held in any given year. Since these issues cannot be foreseen with any degree of certainty, supplementary funding could be required under the following circumstances:

- when there is a requirement to support an intensive round of meetings on critical national issues; or
- when the number of conferences to be served exceeds CICS's budgetary capacity.

Additional funding in the amount of \$500,000 supplementary estimates was obtained in 2001-2002 to assist with costs due to the significant increase in conference activity.

**Performance Results Expectations and
Chart of Strategic Outcomes**

CICS must be prepared to continue providing high quality conference services to governments in a period of rapidly developing technology. Particular and ongoing emphasis will be placed on the adaptation and application of advances in communications and information management technology to the provision of conference services.

Chart of Strategic Outcomes

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat (CICS)		
to provide Canadians with:	to be demonstrated by:	achievements reported at:
expert, impartial and cost effective administrative support services for senior level intergovernmental conferences	• responsive, flexible and cost effective administrative services to conferences	• page 5
	• ability to organize conferences effectively within short-term time frame	• page 6
	• fully-satisfactory post conference evaluations	• page 6
	• technologically up-to date communication and information services	• page 7

Performance Accomplishments

Responsive, flexible and cost effective administrative services to conferences

The Secretariat has, over the years, streamlined its structure and developed and implemented flexible and innovative policies and procedures to improve the level of services provided to its clients.

With ever increasing operating costs and rapidly evolving technology, the Secretariat must constantly review the way it delivers its conference support program in an attempt to meet our clientele’s demands for services while minimizing costs and maintaining a high level of quality services.

Ability to organize conferences effectively within short-term time frame

The Secretariat is usually informed by our clients of the need for services at least two months ahead of each upcoming conference. Improved and increased communications with clients have enabled the organization to benefit from even longer planning periods in recent years. However, the expertise and the resourcefulness of its personnel have enabled the Secretariat to respond to requests on much shorter notice, sometimes as little as one or two weeks. Furthermore, the excellent relationships which CICS has built with many suppliers over the years translate into extremely fast response times when necessary, while usually avoiding the additional charges that often apply in such cases.

Fully-satisfactory post conference evaluations

The Secretariat receives on a regular basis, correspondence from conference chairs, hosts and organizers, praising the agency and its personnel for their level of expertise, their professionalism and the quality of the services provided. This feedback provides a critical means of gauging client satisfaction and identifying areas requiring improvement. The following are extracts from the correspondence received in the past year:

“On behalf of the Ontario Ministry of Municipal Affairs and Housing, we wish to thank you for your exceptional service during the 2001 Provincial/Territorial Meeting of Ministers responsible for Local Government and Federal/Provincial/Territorial Meeting of Ministers responsible for Housing, which were held in London from August 12 to 16, 2001.”

W. Michael Fenn
Deputy Minister
Government of Ontario

“This year’s Mines Ministers’ Conference was held in Quebec City, September 9-11, 2001, under what turned out to be extraordinarily difficult circumstances. The smooth running of the conference is in no small part due to the outstanding efforts put in by the Canadian Intergovernmental Conference Secretariat.”

Valerie Keyes
Deputy Director
Government of Canada

Post-conference debriefings are an essential component of our operations, especially following the more complex meetings in order to properly assess the Secretariat’s performance, to discuss difficulties encountered, to consider various options and propose corrective measures for the future.

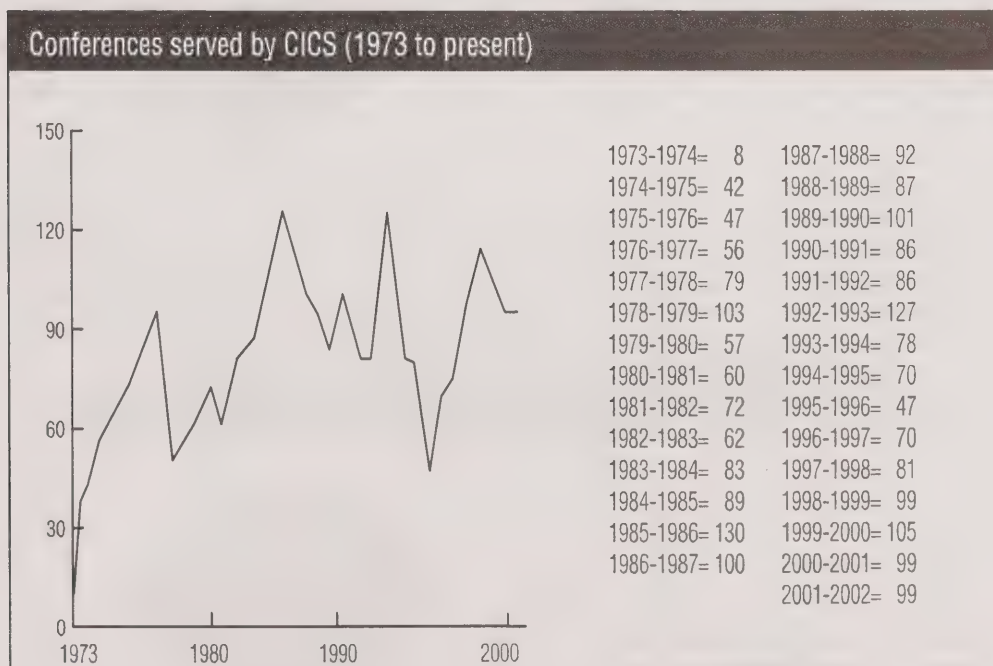
Technologically up-to-date communication and information services

Because the Secretariat's client base is drawn from 14 governments and approximately 30 sectors of government activity, we strive to provide tools to our staff that will achieve the maximum in flexibility and technical compatibility with those in use by governments. Pentium-based, multi-media portable and desktop systems, equipped with a full suite of the latest word processing, spreadsheet, database, and communications applications form the standard operating base for use by our staff both on conference site and in our home office.

The Secretariat's website continues to be a useful tool for government officials, researchers and the general public with over 1,465,000 visitors in FY 2001-2002, a 4.6% increase over the previous fiscal year, and totalling over 4.25 million since its inception in July 1997. The site contains not only key information on the Secretariat and its activities but on conference communiques and press releases which are posted on our website immediately after their release on conference sites. Our web site is located at <http://www.scics.gc.ca>.

Conference Services

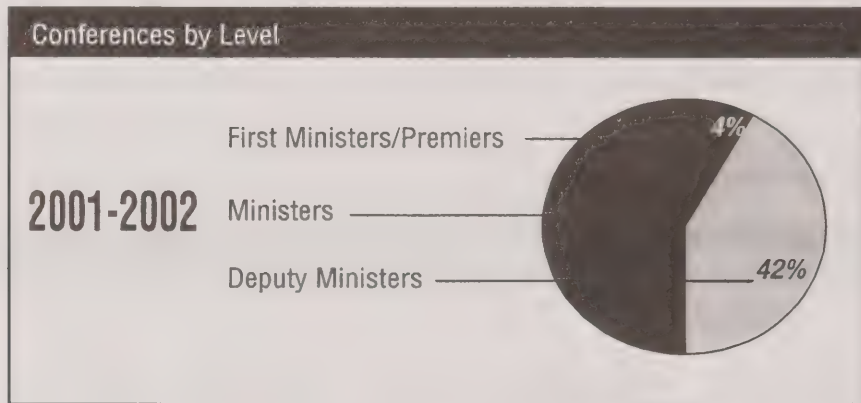
The 2001-2002 fiscal year was an extremely busy one for the Secretariat which served a total of 99 conferences, 25% above CICS' ten-year average of 79.



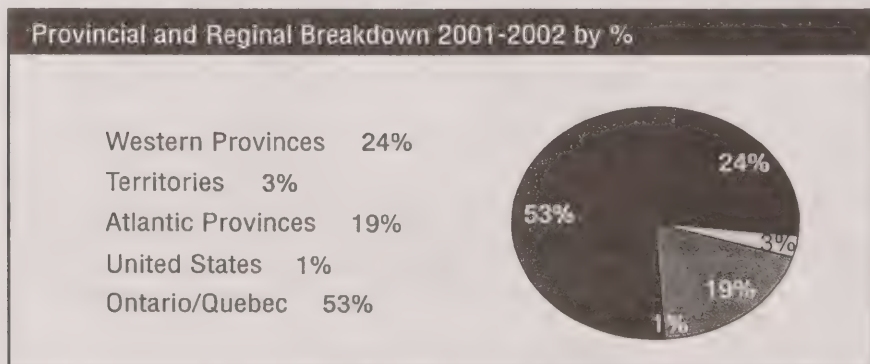
The Secretariat provided services to four meetings at the First Ministers level in 2001-2002:

- The *2001 Western Premiers Conference* was held May 30-June 1 in Moose Jaw, Saskatchewan;
- The *26th Annual Conference of New England Governors and Eastern Canadian Premiers* took place in Westbrook, Connecticut on August 26-28;
- The *42nd Annual Premiers' Conference* was held August 1-3, in Victoria, British Columbia;
- A Provincial-Territorial Premiers' meeting took place in Vancouver, British Columbia on January 24-25.

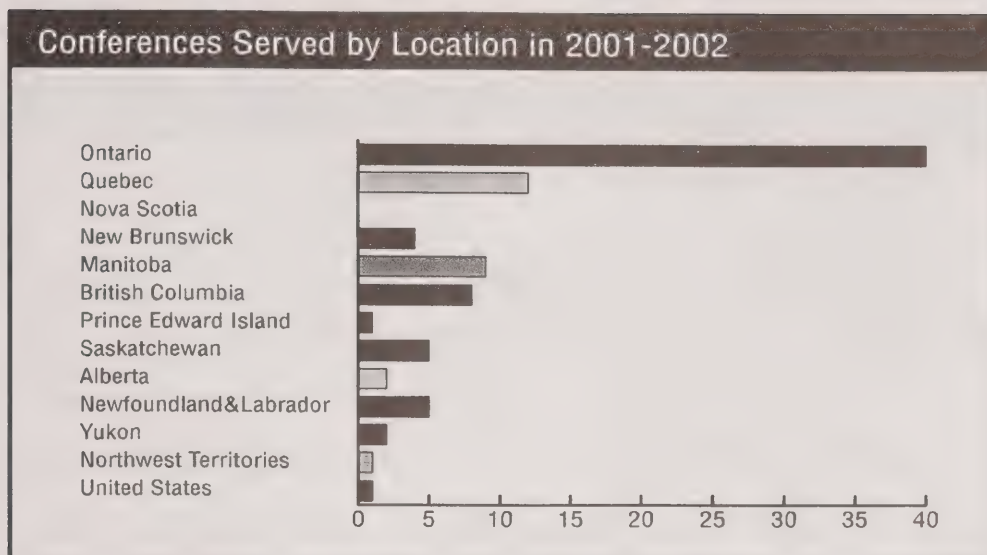
The Secretariat provided its support to 53 ministerial conferences (representing 54% of all meetings served in 2001-2002) and 42 conferences of deputy ministers (42%).



On a regional basis, in 2001-2002, CICS served 24 conferences in Western Canada (24% of the total); 19 meetings (19%) in Atlantic Canada; 40 and 12 meetings in Ontario and Quebec respectively (52%); and 3 (3%) meetings were held in the Territories and 1 in the United States.



A breakdown by province and territory follows:



The most active sectors in terms of conferences served by CICS in 2001-2002 were: Justice and Solicitor General met 14 times, Human Resources and Social Services met 10 times; Housing and Education sectors, both met 8 times each. A further breakdown can be found in Annex 1 to this report.

Information Services (IS)

Now containing some 32,225 classified and unclassified documents dating as far back as 1973, and spanning all sectors of intergovernmental conference activity, the collection is unique.

Number of Conference Documents in the Archives as of March 31, 2002	
Federal-Provincial-Territorial	22,486
Provincial-Territorial	9,739
Grand Total	32,225

In 2001-2002, 1,349 new documents were added to its holdings. Although the IS is primarily for the use of governments, unclassified materials are also made available to the public upon request.

2001-2002			
Conference Type and Level	Type and Number of Documents		
Federal-Provincial-Territorial	Classified	Unclassified	Total
First Ministers	0	0	0
Ministers	466	110	576
Deputy Ministers	343	11	354
Sub-Total	809	121	930
Provincial-Territorial			
Premiers	18	44	62
Ministers	177	22	199
Deputy Ministers	154	4	158
Sub-Total	349	70	419
Total Number of New Documents	1,158	191	1,349

Presentation of Financial Information

Canadian Intergovernmental Conference Secretariat

Planned Spending	\$3,701,000
<i>Total Authorities</i>	4,537,297
Actual Expenditures	\$4,438,282

Section IV: Financial Performance

Financial Performance Overview

The CICS began the fiscal year with authorities of \$3.7 millions. Supplementary estimates in the amount of \$0.8 million were then approved to assist with costs due to an increase in conference activity and negotiated collective agreements, thereby increasing total authorities to \$4.5 millions. In 2001-2002, the Secretariat spent \$4.4 millions or 98% of its \$4.5 millions total authorities.

The net cost of the CICS program amounted to \$3.7 millions (Financial Table 2) in 2001-2002 or approximately \$0.12 per Canadian citizen. The price to pay for a neutral intergovernmental agency catering to senior level intergovernmental conferences in virtually all sectors of government activity is small in comparison to the multiplicity of secretariats that would otherwise be required.

Financial Summary Tables

The summary of financial information presented in the following tables includes three figures. These figures are intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year (Planned Spending);
- what additional spending Parliament has seen fit to approve to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (2001-2002 actual).

Financial Tables included

The CICS is a small single business line agency, and as such, the only pertinent Financial Tables for the Secretariat are as follows:

Table 1:	Financial Requirements by Authority
Table 2:	Agency Planned versus Actual Spending
Table 3:	Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending
Table 4:	Non-respendable Revenues

Financial Table 1

Financial Requirements by Authority (\$ millions)				
Vote		2001-2002		
		Planned Spending	Total ¹ Authorities	Actual
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat				
10	Program Expenditures	3.4	4.2	4.1
(S)	Contribution to Employee Benefit Plans	0.3	0.3	0.3
Total Agency		3.7	4.5	4.4
¹ Total Authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.				

Financial Table 2

Agency Planned versus Actual Spending (\$ millions)				
Business Line		2001-2002		
		Planned	Total Authorities	Actual
FTEs		30	30	30
Operating		3.7	4.5	4.4
Capital		0.0	0.0	0.0
Grants & Contributions		0.0	0.0	0.0
Total Gross Expenditures		3.7	4.5	4.4
Less:				
Respendable revenues		0.0	0.0	0.0
Total Net Expenditures		3.7	4.5	4.4
Other Revenues and Expenditures				
Non-Respendable Revenues		1.1	1.1	1.1
Cost of services provided by other departments		0.4	0.4	0.4
Net Cost of Program		3.0	3.8	3.7

Financial Table 3

Historical Comparison of Departmental Planned Versus Actual Spending (\$ millions)					
Business Line	Actual 1999-2000	Actual 2000-2001	2001-2002		Actual
			Planned Spending Authorities	Total ¹	
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat	3.7	4.0	3.7	4.5	4.4
Total	3.7	4.0	3.7	4.5	4.4
¹ Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.					

Financial Table 4

Non-respendable Revenues (\$ millions)					
Business Line	Actual 1999-2000	Actual 2000-2001	2001-2002		Actual
			Planned Revenues	Total Authorities	
Canadian Intergovernmental Conference Secretariat ¹	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
Total Non-respendable revenues	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1
¹ Provincial Contributions to CICS Budget (see Annexe 2 for breakdown).					

Section V: Other Information

List of Agency Reports

Report to Governments 2001-2002

Contact for Further Information:

André M. McArdle, Assistant Secretary

Telephone: (613) 995-2345

E-Mail: amcardle@scics.gc.ca

Internet Web Site: www.scics.gc.ca

Annex 1

Conferences Served by CICS - From April 1, 2001 to March 31, 2002

Sector	First Ministers	FPT Ministers	FPT Deputy Ministers	Premiers	P-T Ministers	P-T Deputy Ministers	Total
Agriculture		3	1		1		5
Education (*Canadian Education Statistics Council (CESC))			1*		4	3	8
Environment (includes Wildlife, Endangered Species and Joint Energy & Environment)		6	1				7
Finance					2		2
Fisheries (includes Aquaculture)		2	1				3
Health		1	2		1	2	6
Heritage (includes Culture)			2				2
Housing		2	1		2	3	8
Human Resources & Social Services (includes Labour, Labour Market, Social Policy Renewal and Public Sector Pension Plan Administrators)		3	2		4	1	10
Industry (includes Science and Technology, Tourism and Consumer Affairs)		2			1		3
Intergovernmental Affairs				4		1	5
Justice & Solicitor General (includes Chief Coroners and Chief Medical Examiners and Steering Committee on Organized Crime)		3	5		3	3	14
Local Government (includes Urban Regional Research (ICURR))					1	2	3
Native / Aboriginal Affairs		2	2				4
Natural Resources (includes Forestry, Energy and Mines)		4	1				5
Northern Development		1					1
Public Works & Government Administration (includes Public Service Commissions, Public Works and Management Boards)			3				3
Sports and Recreation		2	1		1	1	5
Status of Women		1	1				2
Trade (see Industry)							
Transport		1	2				3
Total		33	26	4	20	16	99

Annex 2

Financial Table - Provincial Contributions towards CICS' budget (000's)											
Population Census 2001		2001-2002							2002-2003		
		Main Estimates			Contribution payment received				To be added to next billing		
	%	Co-shared ² Amount	Budget Adjustment 2000-2001	Projected ³ Contri- bution	Co-shared ² Amount	Plus: Budget Adjustment 2000-2001 ⁴	Total Billed	Actual Contri- bution	Budget ⁵ Adjustment 2001-2002	2001 ⁶ Decennial Census Adjustment	Total
Total Budget/Expenditures		3,701.0	293.5	3,994.5		212.6			577.8		
Less: Federal Share ¹		2,225.5	187.2	2,412.7		106.3			288.9		
Total Provincial Share		1,475.5	106.3	1,581.8		106.3			288.9		
Newfoundland and Labrador	1.7	31.0	2.2	33.2	31.0	2.2	33.2	33.2	4.9	-5.9	-1.0
Nova Scotia	3.0	48.7	3.5	52.2	48.7	3.5	52.2	52.2	8.7	-4.4	4.3
New Brunswick	2.4	39.8	2.8	42.6	39.8	2.8	42.6	42.6	6.9	-4.4	2.5
Prince Edward Island	0.5	7.4	0.5	7.9	7.4	0.5	7.9	7.9	1.4	0.0	1.4
Quebec	24.2	373.3	26.8	400.1	373.3	26.8	400.1	131.3	69.9	0.0	69.9
Ontario	38.2	547.4	39.4	586.8	547.4	39.4	586.8	355.6	110.4	16.2	126.6
Manitoba	3.7	59.0	4.2	63.2	59.0	4.2	63.2	30.0	10.7	0.0	10.7
Saskatchewan	3.3	53.1	3.8	56.9	53.1	3.8	56.9	56.9	9.6	-4.4	5.2
Alberta	9.9	137.2	10.2	147.4	137.2	10.2	147.4	147.4	28.6	8.9	37.5
British Columbia	13.1	178.6	12.9	191.5	178.6	12.9	191.5	191.5	37.8	14.7	52.5
Total	100.0	1,475.5	106.3	1,581.8	1,475.5	106.3	1,581.8	1,048.6	288.9	20.7	309.6
Notes: ¹ Federal share includes 50% of operational budget/expenditure plus, employee benefit plans for federal employees, translation costs, tenant services, capital and revenue shortfalls resulting from the non-payment or partial payment by the provinces of their respective share. ² Provincial contributions are per capita, based on the 2001 population census. ³ Revenue shortfalls resulting from the non-payment or partial payment by the provinces are automatically absorbed by the federal government. ⁴ Of the \$537,800 supplementary estimates obtained in 2000-2001, \$212,600 was actually spent and therefore half of the \$212,600 is passed on to provinces. ⁵ Budget adjustment is the result of difference between amount invoiced and share based on actual 2001-2002 expenditures. ⁶ Resulting adjustment from applying 2001 Population Census figures to the 2001-2002 provincial levy.											

Tableau financier - Contributions provinciales au budget du SCIC (en milliers de dollars)

Population selon le recensement de 2001	2001-2002		2002-2003	
	Budget principal des dépenses		Contribution reçue	
%	Montant ² partagé	Montant ² budgétaire	Contri- budgétaire	Plus: budgétaire
	2000-2001	2000-2001	2001-2002	2000-2001 ⁴
Total, Budget/dépenses	3 701,0	293,5	212,6	
	2 225,5	187,2	106,3	
Moins : contribution fédérale ¹			288,9	
Contribution provinciale totale	1 475,5	106,3		106,3
Terr-Neuve-et-Labrador	1,7	31,0	2,2	31,0
Nouvelle-Écosse	3,0	48,7	3,5	48,7
Prince-Édouard	0,5	7,4	0,5	7,4
Québec	24,2	373,3	26,8	373,3
Ontario	38,2	547,4	39,4	547,4
Manitoba	3,7	59,0	4,2	59,0
Saskatchewan	3,3	53,1	3,8	53,1
Alberta	9,9	137,2	10,2	137,2
Colombie-Britannique	13,1	178,6	12,9	178,6
Total	100,0	1 475,5	106,3	1 475,5

Notes :

- 1 La contribution fédérale comprend 50 % du budget de fonctionnement/des dépenses plus les régimes d'avantages sociaux des employés fédéraux, les frais de traduction, les services aux localités, le capital et le manque à gagner découlant de quote-parts provinciales partielles ou non réglées.
- 2 Les contributions provinciales sont calculées en fonction du nombre d'habitants d'après les données du recensement de 2001.
- 3 Le gouvernement fédéral compte automatiquement le manque à gagner imputable à des contributions provinciales partielles ou non réglées.
- 4 Du budget supplémentaire de 537 800 \$ obtenu en 2000-2001, 212 600 \$ ont été dépensés et la moitié de cette somme a donc été facturée aux provinces.
- 5 L'ajustement budgétaire est la différence entre la somme facturée et la quote-part fondée sur les dépenses réelles en 2001-2002.
- 6 Ajustement : qui résulte de l'application des données du recensement de la population de 2001 aux quote-part provinciales en 2001-2002.

Conférences servies par le SCIC - du 1^{er} avril 2001 au 31 mars 2002

Secteur	Premiers ministres FPT	Ministres FPT	Sous-ministres FPT	Premiers ministres provinciaux	Ministres PT	Sous-ministres PT	Total
Agriculture		3	1		1		5
Éducation			1*		4	3	8
Environnement (y compris la faune, les espèces en péril, l'énergie et l'environnement conjointement)		6	1				7
Finances					2		2
Pêches (y compris l'aquaculture)		2	1				3
Santé		1	2		1	2	6
Patrimoine (y compris la culture)			2				2
Habitation		2	1		2	3	8
Ressources humaines et services sociaux (y compris le travail, le handicap et les personnes âgées, les administrateurs des régions de service public)		3	2		4	1	10
Industrie (y compris les sciences et la technologie, le tourisme, et la consommation)		2			1		3
Affaires intergouvernementales				4		1	5
Justice et Solliciteur général (y compris les coroners en chef et les médecins légistes en chef, et le Comité directeur sur le crime organisé)		3	5		3	3	14
Administrations locales (y compris les recherches urbaines et régionales (CIRUR))					1	2	3
Affaires autochtones		2	2				4
Ressources naturelles (y compris les forêts, l'énergie et les mines)		4	1				5
Développement du Nord		1					1
Travaux publics et administration gouvernementale (y compris les commissions de la fonction publique, les travaux publics, et les conseils de gestion)			3				3
Sports et loisirs		2	1		1	1	5
Condition féminine		1	1				2
Commerce (voir à l'industrie)							
Transports		1	2				3
Total							
		33	26	4	20	16	99

Partie V : Autres renseignements

Liste de rapports de l'organisme

Rapport aux gouvernements, 2001-2002

Personne-ressource pour plus de renseignements :

André M. McArdle, secrétaire adjoint

Téléphone : (613) 995-2345

Courriel: amcardle@scics.gc.ca

Internet Site Web: www.scics.gc.ca

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles de l'organisme (en millions de dollars)						
Secteur d'activité	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues	Total des dépenses autorisations	Dépenses réelles	2001-2002
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes	3,7	4,0	3,7	4,5	4,4	
Total	3,7	4,0	3,7	4,5	4,4	
¹ Le total des autorisations correspond à la somme du budget principal des dépenses, du budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.						

Tableau financier 4

Recettes non disponibles (en millions de dollars)						
Secteur d'activité	Recettes réelles 1999-2000	Recettes réelles 2000-2001	Recettes prévues	Autorisations totales	Recettes réelles	2001-2002
Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes ¹	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	
Total - recettes non disponibles	1,1	1,1	1,1	1,1	1,1	
¹ Contributions provinciales au budget du SCIC (voir l'annexe 2 pour la ventilation).						

Tableau financier 1

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)				
Crédit	Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes			
	Dépenses	Autorisations	Dépenses totales ¹	Dépenses réelles
2001-2002				
10	Dépenses du programme	3,4	4,2	4,1
(1)	Contribution aux régimes de prestations aux employés	0,3	0,3	0,3
Total pour l'organisme				
		3,7	4,5	4,4
¹ Le total des autorisations correspond à la somme du budget principal des dépenses, du budget supplémentaire des dépenses et des autres autorisations.				

Tableau financier 2

Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles (en millions de dollars)			
Secteur d'activité	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
ETP	30	30	30
Fonctionnement	3,7	4,5	4,4
Capital	0,0	0,0	0,0
Subventions et contributions	0,0	0,0	0,0
Total des dépenses brutes	3,7	4,5	4,4
Moins :			
Recettes disponibles	0,0	0,0	0,0
Total des dépenses nettes	3,7	4,5	4,4
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	1,1	1,1	1,1
Coût des services offerts par d'autres ministères	0,4	0,4	0,4
Coût net du programme	3,0	3,8	3,7

Partie IV : Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Le SCIC a commencé l'année avec des autorisations de 3,7 millions de dollars. Un budget supplémentaire des dépenses de 0,8 millions de dollars a par la suite été approuvé pour aider à couvrir les frais découlant de l'accroissement du nombre de conférences et des nouvelles conventions collectives négociées. Les autorisations totales ont donc augmenté à 4,5 millions de dollars. En 2001-2002, le Secrétariat a dépensé 4,4 millions de dollars ou 98 % de ses autorisations totales de 4,5 millions de dollars.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le coût net du programme du SCIC s'est élevé à 3,7 millions de dollars (Tableau financier 2), soit environ 0,12 dollars pour chaque citoyen canadien. Le coût d'un organisme intergouvernemental neutre soucieux de servir des réunions intergouvernementales de niveau supérieur dans pratiquement tous les secteurs de l'activité gouvernementale est donc modeste comparativement aux frais qu'entraînerait, en son absence, la création d'une multitude de secrétariats.

Tableaux financiers récapitulatifs

Les tableaux en question présentent des renseignements de trois ordres qui se rapportent aux éléments suivants :

- les plans au début de l'année (dépenses prévues);
- les dépenses additionnelles que le Parlement a jugé bon d'autoriser compte tenu de l'évolution des priorités et de facteurs imprévus (autorisations totales);
- les dépenses réelles (en 2001-2002).

Tableaux financiers inclus

Le SCIC est un petit organisme qui n'a qu'un seul secteur d'activité. Par conséquent, seuls les tableaux financiers suivants sont pertinents dans son cas :

Tableau 1 :	Besoins financiers par autorisation
Tableau 2 :	Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles
Tableau 3 :	Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles de l'organisme
Tableau 4 :	Recettes non disponibles

Au cours de l'exercice 2001-2002, 1 349 nouveaux documents se sont ajoutés à cette collection. Les SI existent d'abord et avant tout pour les gouvernements. Néanmoins, le grand public peut aussi, sur demande, avoir accès aux documents non cotés.

2001-2002

Conférence par genre et niveau		Genre et nombre de documents		
fédérale-provinciale-territoriale	Cotés	Non cotés	Total	
premiers ministres	0	0	0	0
ministres	466	110	576	576
sous-ministres	343	11	354	354
Sous-total	809	121	930	930
provinciale-territoriale				
premiers ministres	18	44	62	62
ministres	177	22	199	199
sous-ministres	154	4	158	158
Sous-total	349	70	419	419
Nombre total de nouveaux documents	1 158	191	1 349	

Présentation des renseignements financiers

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes

Dépenses prévues 3 701 000 \$

Autorisations totales 4 537 297 \$

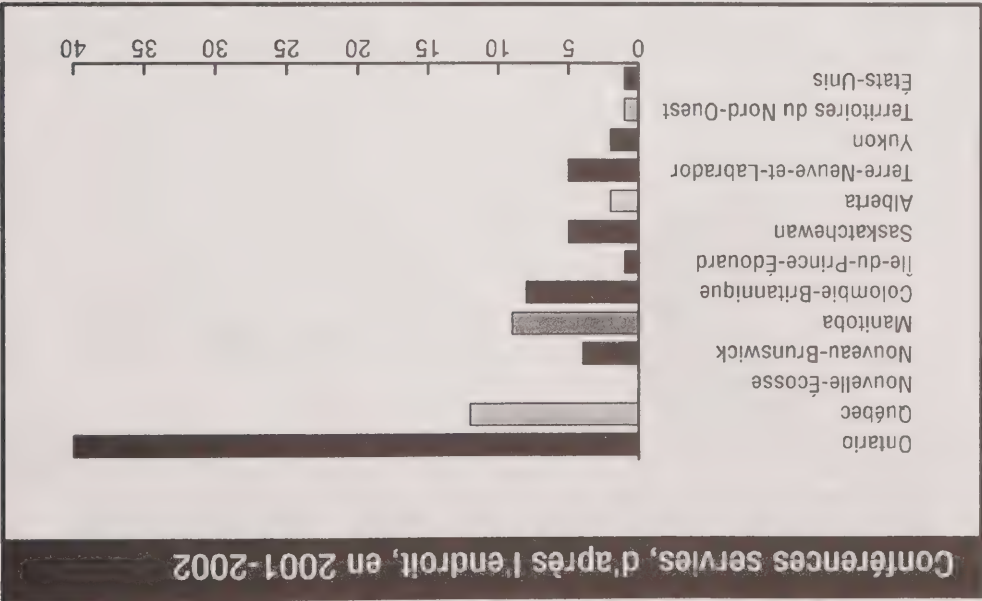
Dépenses réelles 4 438 282 \$

Nombre de documents de conférences dans les archives au 31 mars 2002	
fédéraux-provinciaux-territoriaux	22 486
provinciaux-territoriaux	9 739
Grand total	32 225

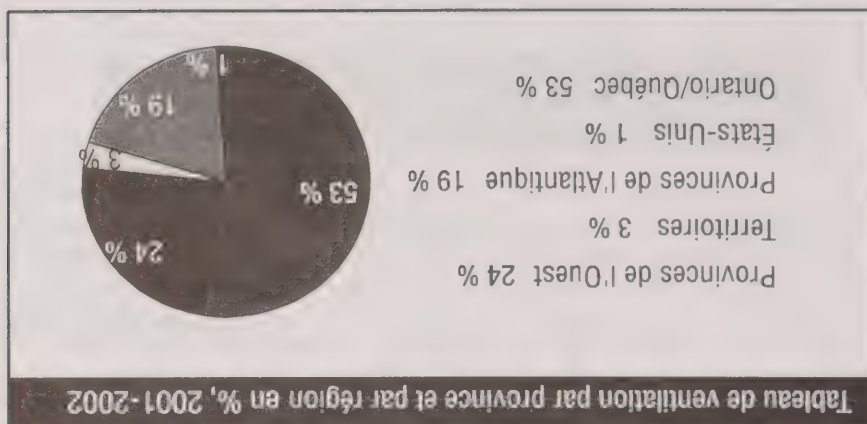
La collection unique, qui remonte à 1973, comporte 32 225 documents assortis ou non d'une cote de sécurité. Elle s'étend à tous les secteurs qui font l'objet de conférences intergouvernementales.

Services d'information (SI)

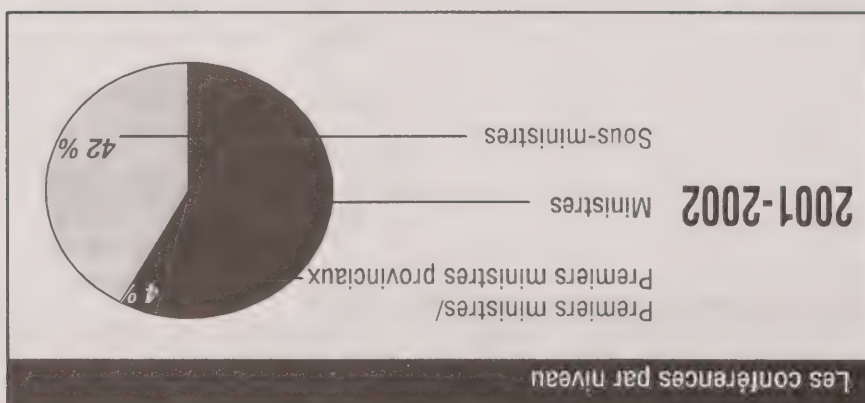
Les trois secteurs qui ont été les plus actifs pour ce qui est du nombre de conférences servies par le SCIC en 2001-2002 sont les suivants : justice et solliciteur général avec 14 réunions; ressources humaines et services sociaux avec 10 réunions; habitation et éducation avec 8 réunions chacun. L'annexe 1 du rapport présente une ventilation plus complète.



Ventilation par province et territoire :



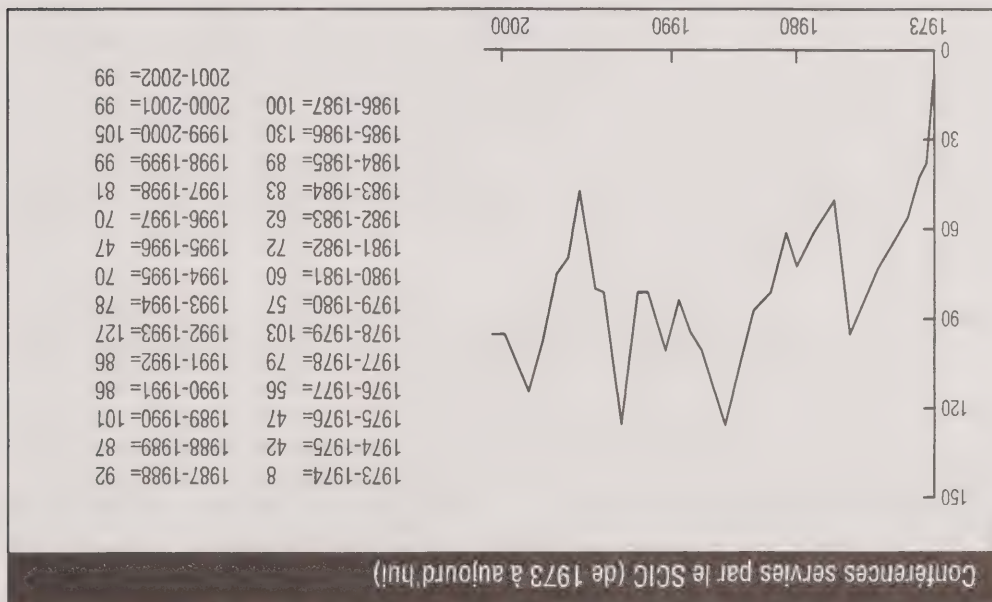
Une ventilation par région des conférences servies par le SCIC en 2001-2002 donne 24 conférences (24 % du total) dans les provinces de l'Ouest, 19 (19 %) dans la région de l'Atlantique, 40 en Ontario et 12 au Québec (52 %), 3 (3 %) dans les territoires et 1 aux Etats-Unis.



Le Secréariat a fourni ses services à 53 conférences ministérielles et à 42 conférences de sous-ministres (soit respectivement 54 % et 42 % de toutes les réunions servies en 2001-2002).

Services aux conférences

Le Secrétariat a été très occupé au cours de l'année financière 2001-2002 puisqu'il a servi en tout 99 conférences, soit 25 % de plus que sa moyenne annuelle de 79 conférences sur une période de dix ans.



En 2001-2002, le Secrétariat a fourni des services à quatre réunions de premiers ministres :

- la Conférence 2001 des premiers ministres de l'Ouest, du 30 mai au 1^{er} juin à Moose Jaw (Saskatchewan);
- la 26^e Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada, du 26 au 28 août à Westbrook (Connecticut);
- la 42^e Conférence annuelle des premiers ministres, du 1^{er} au 3 août à Victoria (Colombie-Britannique);
- la rencontre provinciale-territoriale des premiers ministres, les 24 et 25 janvier à Vancouver (Colombie-Britannique).

déroulée en douceur, c'est largement grâce aux efforts extraordinaires fait par le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes. »

Valérie Keyes
Sous-directrice

Gouvernement du Canada

Les séances de réflexion qui suivent une conférence et, à plus forte raison, les réunions plus complexes, constituent un élément capital de notre méthode de fonctionnement. Elles nous permettent en effet d'évaluer convenablement le rendement du Secrétariat, de discuter des difficultés rencontrées et d'examiner diverses possibilités ou mesures correctives pour l'avenir.

Des services de communication et d'information à la fine pointe de la technologie

La clientèle du Secrétariat provient de 14 gouvernements et de quelque 30 secteurs d'activité gouvernementale. Pour cette raison, nous nous efforçons de munir nos employés d'outils qui leur donneront le plus de souplesse possible et qui faciliteront la compatibilité avec la technologie qu'utilisent les divers gouvernements. Qu'ils soient portatifs ou de bureau, les ordinateurs Pentium multimédia, équipés du plus récent ensemble complet d'applications pour le traitement de texte, le tableur, la base de données et les instruments de communication, constituent l'outil de travail ordinaire de notre personnel, tant sur les lieux des conférences qu'à nos bureaux principaux.

Le site Web du Secrétariat, qui a fait l'objet, d'une part, de plus de 1 465 000 consultations au cours de l'exercice 2001-2002, soit une augmentation de 4,6 % par rapport à l'année précédente et, d'autre part, de plus de 4,25 millions de consultations depuis son établissement en juillet 1997, demeure un instrument utile pour les représentants gouvernementaux, les chercheurs et le grand public. On trouve dans ce site non seulement des renseignements fondamentaux sur le Secrétariat et ses activités, mais aussi sur les communiqués de conférences ou les communiqués de presse qui y sont versés dès qu'ils sont rendus publics sur les lieux des conférences. Notre site Web est à l'adresse suivante : <http://www.scies.gc.ca>.

(traduction) « Cette année, la Conférence des ministres des Mines a eu lieu à Québec, du 9 au 11 septembre 2001, dans des conditions qui allaient devenir extrêmement difficiles. Or, si la conférence s'est néanmoins

W. Michael Fenn
Sous-ministre
Gouvernement de l'Ontario

(traduction) « Au nom du ministre des Affaires municipales et du Logement de l'Ontario, nous vous remercions pour les services exceptionnels que vous avez fournis à la Réunion provinciale/territoriale des ministres responsables des administrations locales ainsi qu'à la Réunion fédérale-provinciale-territoriale des ministres responsables du logement, qui ont eu lieu à London du 12 au 16 août 2001. »

Le Secrétariat reçoit régulièrement, de la part de présidents, d'hôtes et d'organisateurs de conférences, des lettres qui font l'éloge de l'organisme et de son personnel pour leur compétence, leur professionnalisme et la qualité des services fournis. Cette rétroaction constitue un instrument fondamental pour évaluer le degré de satisfaction des clients et cerner les domaines dans lesquels des améliorations s'imposent. Nous citons ci-dessous certaines lettres reçues au cours de la dernière année :

Des évaluations entièrement satisfaisantes à la suite des conférences

Ses clients transmettent habituellement une demande de service au Secrétariat au moins deux mois avant la tenue d'une conférence. Des communications améliorées et plus fréquentes avec les clients ont permis à l'organisation de pouvoir compter sur des périodes de planification encore plus longues. Néanmoins, grâce à la compétence et à l'esprit d'initiative de son personnel, le Secrétariat est parvenu à répondre à des demandes dans des délais beaucoup plus courts qu'il, dans certains cas, ne dépassaient pas une ou deux semaines. En outre, les excellents rapports que le SCIC a établis avec de nombreux fournisseurs au fil des ans se traduisent par des réactions extrêmement rapides lorsque le besoin s'en fait sentir et permettent habituellement d'éviter les frais supplémentaires qui sont souvent prévus pour les urgences.

La capacité d'organiser des conférences efficacement dans un court délai

rythme rapide, le Secrétariat doit constamment revoir sa méthode d'exécution du programme de soutien aux conférences pour essayer de répondre aux demandes de ses clients, tout en gardant les frais au minimum et en continuant d'offrir des services de grande qualité.

Parce que les coûts d'exploitation augmentent sans cesse et que la technologie évolue à un
à améliorer la prestation de services à ses clients.
Au cours des années, le Secrétariat a non seulement simplifié sa structure, mais aussi
élaboré et mis en oeuvre des politiques et des méthodes souples et innovatrices destinées
La prestation, à des conférences, de services administratifs qui sont adaptés,
souples et efficaces par rapport au coût

Réalisations en matière de rendement

Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC)	
pour fournir aux Canadiens et aux Canadiennes :	qui se manifeste par :
réalisation signalée à la (aux) :	
● la prestation, à des conférences, de services administratifs qui sont adaptés, souples et efficaces par rapport au coût	
● pages 5 et 6	
● l'efficacité par rapport au coût, des services de soutien administratif spécialisés et impartiaux pour des conférences intergouvernementales de niveau supérieur	
● la capacité d'organiser des conférences efficacement dans un court délai	
● pages 6 et 7	
● des évaluations entièrement satisfaisantes à la suite des conférences	
● des services de communication et d'information à la fine pointe de la technologie	
● page 7	

Tableau des résultats stratégiques

Le SCIC doit être en mesure de continuer à fournir aux gouvernements des services de
conférences de grande qualité alors que l'on assiste à une évolution rapide sur le plan
technologique. Une attention particulière sera constamment accordée à l'adaptation et à
l'exploitation de la technologie de pointe pour la gestion des communications et de
l'information, en vue d'assurer la prestation de services aux conférences.

Attentes en matière de rendement et Tableau des résultats stratégiques

Pour aider à couvrir les frais découlant d'un accroissement considérable de l'activité sur
le plan des conférences, on a obtenu, en 2001-2002, des ressources financières
additionnelles de 500 000 \$ sous la forme d'un budget supplémentaire des dépenses.

Partie III : Rendement de l'organisme

Contexte socio-économique

Position au sein du gouvernement

Même s'il a été désigné ministre fédéral aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques, le Secrétaire est en réalité un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux. Non seulement les deux ordres de gouvernement contribuent-ils à son budget (voir l'annexe 2), mais en outre, son personnel se compose à la fois de fonctionnaires fédéraux et provinciaux. L'organisation compte en ce moment 30 postes équivalents à temps plein. Chaque année, le Secrétaire fait rapport à tous les gouvernements. De hauts fonctionnaires fédéraux et provinciaux désignés par leurs premiers ministres respectifs passent en revue les activités du SCIC. Ce dernier relève du Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

Objectifs et priorités stratégiques

Le SCIC fournit des services d'administration et de soutien aux réunions des premiers ministres ainsi qu'à des réunions multilatérales de ministres et de sous-ministres fédéraux-provinciaux-territoriaux ou provinciaux-territoriaux.

Défis

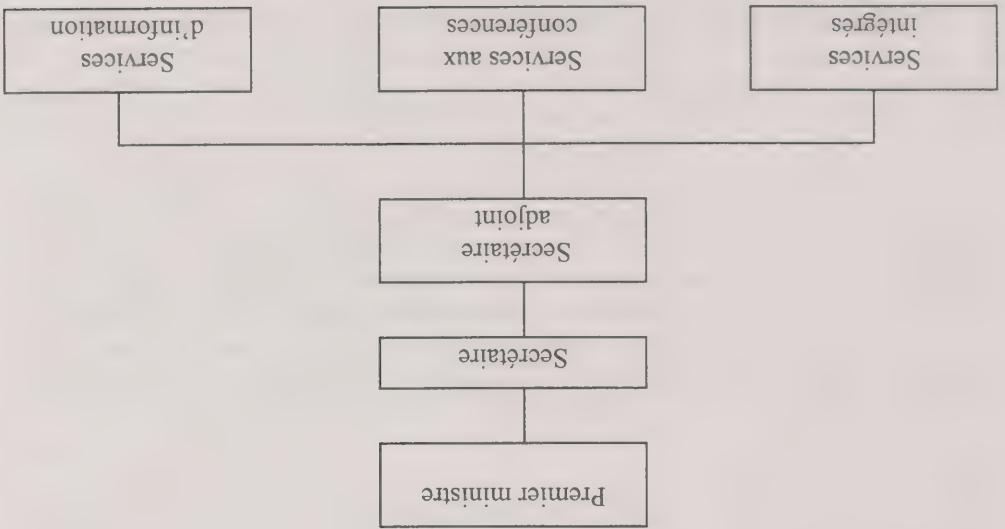
Il importe de signaler que le SCIC ne convoque pas de réunions intergouvernementales. L'organisme est plutôt appelé à répondre aux besoins créés par les décisions des gouvernements de se réunir pour traiter de questions nationales capitales ou d'autres points précis. Le Secrétaire n'exerce aucun contrôle sur les décisions relatives au lieu de ces réunions, à leur nombre au cours d'un exercice donné, à leur date et à leur durée. Le niveau des dépenses du SCIC pour chaque exercice est cependant directement touché par ces divers facteurs.

- Certaines questions intergouvernementales importantes pourraient surgir et exiger un grand nombre de réunions au cours d'un exercice. Comme il est impossible de prévoir ces questions avec un quelconque degré de certitude, il se peut que des crédits supplémentaires soient requis pendant le prochain exercice pour les raisons suivantes :
- lorsqu'il faut assurer un soutien à une ronde intensive de réunions sur des dossiers nationaux clés; ou
 - lorsque le nombre de conférences à servir dépasse la capacité budgétaire du SCIC.

L'organisation comporte les sous-activités suivantes :

- Les Services aux conférences qui consistent en quatre équipes organisées de manière à fournir des services d'administration, de soutien et d'aide technique aux différentes réunions intergouvernementales dans l'ensemble du Canada;
- Les Services d'information (SI) qui voient au contrôle des documents et à la gestion des dossiers des conférences servies, aux services de consultation de la documentation publique des conférences, et au maintien d'archives intergouvernementales à l'usage des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Ils fournissent en outre au SCIC et à ses clients des services de soutien en matière de technologie de l'information et s'occupent de gérer le site Web du Secrétariat;
- Les Services intégrés qui assurent au Secrétariat un soutien touchant les finances, le personnel et l'administration.

Organigramme



Partie II : Aperçu de l'organisme

Mandat, mission et vision

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) a été créé suivant une entente intervenue à la Conférence fédérale-provinciale des premiers ministres qui a eu lieu en mai 1973. Il a été désigné ministre fédéral par décret en conseil du 29 novembre 1973. Son mandat consiste essentiellement à exceller en matière de planification et d'organisation de conférences intergouvernementales de niveau supérieur, ainsi qu'au chapitre de la prestation de services à de telles conférences. L'objectif du programme est de libérer les ministères clients, dans pratiquement tous les secteurs d'activité gouvernementale, des nombreuses tâches techniques et administratives associées à la planification et à la tenue des conférences en question afin de leur permettre de se concentrer sur les questions de fond. Le Secrétariat fournit ses services non seulement à des réunions fédérales-provinciales-territoriales, mais aussi à des réunions provinciales-territoriales.

Au nombre des services offerts par le SCIC figurent l'aménagement des locaux de la conférence; l'affectation d'un secrétaire; l'interprétation simultanée; la traduction, l'impression, la distribution et le contrôle des documents; les relations avec les médias; la sécurité; la mise en place de matériel technique; et la prestation de services de secrétariat. En plus de fournir ces services de conférences partout au Canada, le Secrétariat garde des archives qu'il met à la disposition des gouvernements.

Organisation du Secrétariat

Description du secteur d'activité

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes est un petit organisme, à un seul programme, qui fournit des services administratifs pour la planification et l'organisation de conférences intergouvernementales de niveau supérieur dans presque tous les secteurs de l'activité gouvernementale.

Structure de l'organisation

De ses bureaux à Ottawa, le SCIC assure des services de conférences partout au pays où se tiennent des réunions intergouvernementales. Le Secrétaire, qui est le principal dirigeant, est nommé par le gouverneur en conseil après consultation des premiers ministres provinciaux. L'organisation rend compte au Parlement par l'entremise du Premier ministre du Canada.

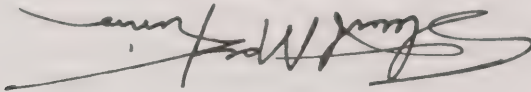
Partie I : Message

Le Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes (SCIC) est un organisme qui fournit les services administratifs nécessaires à la planification et au déroulement de réunions intergouvernementales de niveau supérieur au Canada. Il a été créé en 1973 par les premiers ministres canadiens. Étant donné que le SCIC est un organisme des gouvernements fédéral et provinciaux, il a le statut d'organisme intergouvernemental neutre. Les relations intergouvernementales sont un élément dynamique et fondamental pour gérer la fédération canadienne. Les réunions que sert le Secrétariat constituent en effet des tribunes où les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux discutent de questions d'intérêt commun et coordonnent leurs divers programmes et politiques.

En 2001-2002, le Secrétariat a servi 99 conférences. Quatre de ces réunions se situaient au niveau des premiers ministres. En mai, le SCIC a fourni ses services à la Conférence 2001 des premiers ministres de l'Ouest, à Moose Jaw en Saskatchewan. En août, il a servi la 42^e Conférence annuelle des premiers ministres provinciaux, à Victoria en Colombie-Britannique ainsi que la 26^e Conférence annuelle des gouverneurs de la Nouvelle-Angleterre et des premiers ministres de l'Est du Canada, à Westbrooke au Connecticut. En janvier 2002, le SCIC a aussi servi, à Vancouver en Colombie-Britannique, la réunion extraordinaire des premiers ministres provinciaux et territoriaux qui portait sur les soins de santé.

Au cours de l'exercice 2001-2002, les secteurs de conférences les plus actifs pour le SCIC furent les suivants : justice et solliciteur général avec 14 réunions; ressources humaines et services sociaux avec 10 réunions; et habitation et éducation qui ont eu chacun 8 réunions. Par ailleurs, le Secrétariat a servi pour la première fois le secteur des ministres responsables du développement du Nord et celui des sous-ministres de la coordination rurale.

La popularité du site Web du Secrétariat, qui affiche entre autres les communiqués des conférences les rendent publics, a continué de progresser. En effet, plus de 1 465 000 visiteurs l'ont consulté en 2001-2002, soit un accroissement de près de 5 % par rapport à l'année précédente. À la fin mars 2002, plus de 4,25 millions de visiteurs avaient consulté le site Web en question depuis sa création en juillet 1997.



Stuart MacKinnon

Secrétaire, Conférences intergouvernementales
canadiennes

Table des matières

Partie I : Message du dirigeant de l'organisme	1
Partie II : Aperçu de l'organisme	2
Mandat, mission et vision	2
Organisation du Secrétariat	2
Description du secteur d'activité	2
Structure de l'organisation	2
Organigramme	3
Partie III : Rendement de l'organisme	4
Contexte socio-économique	4
Atteintes en matière de rendement et	
Tableau des résultats stratégiques	5
Réalisations en matière de rendement	5
Services aux conférences	8
Services d'information	10
Présentation des renseignements financiers	11
Partie IV : Rendement financier	12
Aperçu du rendement financier	12
Tableaux financiers récapitulatifs :	
• Besoins financiers par autorisation	13
• Dépenses prévues de l'organisme par opposition	
aux dépenses réelles	13
• Comparaison historique des dépenses prévues	
par opposition aux dépenses réelles de l'organisme	14
• Recettes non disponibles	14
Partie V : Autres renseignements	15
• Liste de rapports de l'organisme	15
• Personne-ressource pour plus de renseignements	15
Annexe 1 : Conférences servies par le SCIC - Ventilation par secteur et par niveau	16
Annexe 2 : Tableau financier - Contributions provinciales au budget du SCIC	17



Secrétariat des
conférences
intergouvernementales
canadiennes

Rapport sur le rendement

Pour la période
se terminant le
31 mars 2002

Le très honorable Jean Chrétien
Premier ministre

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans *le Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/26-2002
ISBN 0-660-62093-6





Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada



Canadian International Development Agency

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/27-2002

ISBN 0-660-62094-4



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

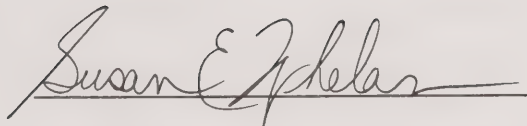
Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Development Agency

Departmental Performance Report 2002

For the
period ending
March 31, 2002

A handwritten signature in black ink, reading "Susan E. Phelan", is written over a horizontal line.

Minister for International Cooperation

Table of Contents

List of Charts and Tables	i
Acronyms and Abbreviations	ii
Section I - Messages	1
1.1 Minister's Message	1
1.2 Executive Summary	4
Section II - Agency Overview	7
2.1 Mandate and Objectives	7
2.2 Results to Canadians	8
Section III - The Development Context	10
3.1 Development Challenges	10
3.2 Responding to the Challenges: The Role of International Co-operation	12
3.3 Managing Risk	15
Section IV - Departmental Performance by Strategic Outcome	17
4.1 How CIDA Reports	17
4.2 Sustainable Development Strategies	17
4.3 Major Achievements of 2001-2002	18
4.4 Strategic Outcomes	21
4.4.1 Economic Well-being	23
4.4.2 Social Development	30
4.4.3 Environmental Sustainability and Regeneration	36
4.4.4 Governance	39
4.4.5 Lessons Learned	45
4.5 Enabling Strategies	47
4.6 Management Tools	55
4.7 Review: Performance Measurement, Evaluation and Internal Audit	58
4.7.1 Performance Measurement Frameworks	58
4.7.2 Evaluation	59
4.7.3 Internal Audit	60
Annex I - Financial Performance	62
Financial Summary Tables	62
Annex II - Consolidated Reporting	72
Procurement and Contracting	72
Annex III - Other Information	74
Web Sites and Contacts for Further Information	74
Legislation Administered	74

List of Charts and Tables

Chart 1: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure	8
Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes	21
Chart 3: 2001-02 Disbursements by Key Agency Results	22
Chart 4: Economic Well Being	24
Chart 5: Social Development	31
Chart 6: Environmental Sustainability	37
Chart 7: Governance	40
Table 1: Summary of Voted Appropriations	62
Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2001-02	63
Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending	64
Table 4: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2001-02	65
Table 5: Non-Respendable Revenues	66
Table 6: Statutory Payments	66
Table 7a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions	67-69
Table 7b: Transfer Payments by Activity	70
Table 8: Capital Spending by Business Line	70
Table 9: Loans, Investments and Advances	70
Table 10: Contingent Liabilities	71

Acronyms and Abbreviations

ADB	Asian Development Bank
AfDB	African Development Bank
AMEB	Africa and Middle East Branch
BHN	Basic Human Needs
CDF	Comprehensive Development Framework
CDPF	Country Development Programming Framework
CEAA	Canadian Environmental Assessment Act
CEE	Central and Eastern Europe
CFLI	Canada Fund for Local Initiatives
CIDA	Canadian International Development Agency
CIT	Countries in Transition
CPB	Canadian Partnership Branch
CTPL	Canadian Centre for Trade Policy and Law
CWY	Canada World Youth
DAC	Development Assistance Committee (of OECD)
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DPR	Departmental Performance Report
FCM	Federation of Canadian Municipalities
FDI	Foreign Direct Investment
FOCAL	Canadian Foundation for the Americas
GAIN	Global Alliance for Improved Nutrition
GE	Gender Equality
GNP	Gross National Product
GoB	Government of Bangladesh
GOL	Government on Line
HIPC	Highly Indebted Poor Country
HRDC	Human Resources Development Canada
HRDGG	Human Rights, Democracy, Good Governance
IACD	Inter-American Agency for Co-operation and Development
IAE	International Assistance Envelope
ICHRDD	International Centre for Human Rights and Democratic Development
IDB	Inter-American Development Bank
IFIs	International Financial Institutions
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
INC	Industrial Co-operation Division
KARs	Key Agency Results
KRC	Key Results Commitments
MDG	Millennium Development Goals
MPB	Multilateral Programs Branch
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NGO	Non-Governmental Organization
OA	Official Assistance
OAS	Organization of American States
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OECS	Organization of Eastern Caribbean States
PABRA	Pan-Africa Bean Research Alliance
PAHMD	Program Against Hunger, Malnutrition and Disease
PLWHA	Persons Living With HIV/AIDS

PRSPs	Poverty Reduction Strategy Papers
PSD	Private-Sector Development
PSUs	Program Support Units
RBM	Results-Based Management
RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RMAF	Results-based Management Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
SDP	Social Development Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
SEAFILD	Southeast Asian Fund for Institutional and Legal Development
SEAGEP	Southeast Asia Gender Equity Project
SWaps	Sector-Wide Approaches
TI	Transparency International
UNAIDS	United Nations Programme on HIV/AIDS
UNCCD	United Nations Convention to Combat Desertification
UNDP	United Nations Development Program
UNICEF	United Nations Children's Fund
WTO	World Trade Organization

Section I - Messages

Susan Whelan

Minister for International Cooperation



1.1 Minister's Message

Over the past 50 years, the global community has learned a great deal about effective approaches to development. I see unprecedented agreement among both developed and developing countries, as well as among major development institutions, on goals relating to poverty reduction, basic education, gender equality, reductions in maternal and infant mortality, the provision of reproductive health services, and sustainable development strategies. These are exciting times in which to be involved in international development.

Canadians believe that helping disadvantaged people in other countries is the right thing, the Canadian thing, to do. We know it isn't right that millions of men, women, and children around the globe should be living in poverty, lacking access to safe drinking water, health care, and education, and suffering or dying from treatable or preventable diseases.

This Departmental Performance Report reflects these exciting and challenging times. It elaborates on the many important steps that the Canadian International Development Agency has taken to remain at the forefront of this new development thinking and to make the most of this turning point in the history of international development.

In the last few years, CIDA has made concerted efforts to increase the impact of its development programming. This past year, CIDA has continued the efforts started in 2000 to refocus, and increase its programming on four key social development priorities: basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality being a consideration in all these areas. Investments in these focal areas pay off in terms of poverty reduction. I recently launched CIDA's Action Plan on Basic Education, which will serve as our road map for reaching the goal of Education For All set in 2001 in Dakar, Senegal. Our efforts will focus on universal access to, and completion of, primary education of good quality; gender equality at both primary and secondary levels; and improvement in the quality of basic education for learners of all ages.

Our next step is to review our agricultural, water and environmental policies, as well as to embark on a new private sector development policy. Poverty reduction and sustainable development require a balanced social, economical and environmental plan.

Over this past year, we have also consulted with Canadians across the country about aid effectiveness. We have explored a range of issues, including new programming approaches, geographic and sectoral concentration, tied aid and policy coherence. The results of the consultations were announced in September, 2002, and this report describes some of the changes we are already making.

At the heart of the new development philosophy and of the concept of more effective aid is a fundamental redefinition of our relationships with developing countries. In March, at the UN Conference on Financing for Development in Monterrey, Mexico, we saw an affirmation of our engagement in this new development partnership. This new partnership asks for a long-term commitment from all parties and an acceptance of mutual obligations.

Donor countries must pay greater attention to the priorities and concerns of developing countries. Countries like Canada have a responsibility to ensure that our policies toward developing countries -- such as the promotion of trade and debt forgiveness, not just aid -- work together to reduce poverty. We have a responsibility to help developing nations build their capacity to participate more fully in the global economy.

In Monterrey, Prime Minister Chrétien committed Canada to increasing its international aid by at least eight percent per year for each of the coming years. While visiting Ethiopia in April, he added that this increase is projected to double Canada's current nominal aid level in eight or nine years, and in June, at Kananaskis, he announced that half of the increase will be for Africa — the only continent where poverty is now increasing.

The new development approach, also requires developing countries to take responsibility for leading their own development. They must create in their countries the conditions that promote growth, attract investment, and allow aid resources to be used effectively.

The New Partnership for Africa's Development (NEPAD), is both a result of, and a contribution to, this major shift in global thinking about development. It's a remarkable new initiative that calls for a renewed partnership between African leaders and their people, among Africans, and between Africans and their global neighbours. At its foundation, NEPAD is based on achieving good governance and respecting human rights.

As host of this year's G8 Summit in Kananaskis, the Prime Minister made and fulfilled a personal commitment to keep Africa high on the Summit's agenda. In fact, Canada was the first country to support the development of a G8 Africa Action Plan, with a commitment of \$500 million.

I am reminded of the words of an African leader I spoke with in Monterrey: "If you're coming to help us, stay home; if you're coming to work with us, you are welcome." Canada is committed to working in truly new partnerships so all members of the global community can have better futures. The report before you is intended to bring you up-to-date on some of the ways in which CIDA, as the lead agency in Canada's international-assistance endeavours, is helping to give meaning to that commitment.



Susan E. Zeller
Minister for International Cooperation

1.2 Executive Summary

Throughout three decades of supporting sustainable development in developing countries, CIDA has played a major role in some astonishing global changes. These include marked improvement in all the main indicators of human well-being -- life expectancy, child health and education. Through partnerships with developing countries, countries in transition¹, multilateral institutions and Canadian organizations, CIDA has established a reputation for excellence and leadership in areas such as gender and development; the involvement of non-governmental organizations; and the integration of environmental concerns into development endeavours. Yet major challenges remain: persistent poverty, which is the greatest single development challenge of the 21st century; the gap between rich and poor; high debt burdens, which continue to constrain economic growth; continuing gender inequality; the HIV/AIDS pandemic; and the disparity in information resources, often called the "digital divide".

These are global challenges, which require global solutions and true co-operation between developed and developing countries. CIDA has helped further those mutually beneficial partnerships through its involvement in such international initiatives this year as the New Partnership for Africa's Development (NEPAD); the World Trade Organization's Ministerial Conference in Doha, Qatar, which was focussed on developing-country needs; and the UN Conference on Financing in Monterrey, Mexico, where the commitment to increase development assistance to the goal of 0.7% of GDP was renewed.

Over the past year, CIDA has also embarked on a comprehensive process of rebuilding and revitalizing itself, with the aim of delivering on a stronger international development agenda. The Agency is taking steps to regain its leadership on development issues through more focussed development programming and by ensuring that resources are used where they can be most effective in reducing poverty. Specific initiatives undertaken during the year include the Agency's *Strengthening Aid Effectiveness* policy document; continued progress in meeting CIDA's *Social Development Priorities* (SDP) -- basic education, basic health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection; the streamlining of the management of the Agency's processes and systems; and a new federal commitment to increase aid funding. The Agency's ongoing work is guided by its business plan -- *Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* (SDS) -- which also outlines CIDA's comprehensive approach to sustainable development.

This Departmental Performance Report (DPR) signals a positive change in the way the Agency reports. The Agency is now reporting on the basis of strategic outcomes rather than on its business lines. CIDA's strategic outcomes are delivered in four core areas: (1) economic well-being; (2) social development; (3) environmental sustainability and regeneration; and (4) governance. CIDA is also reporting on progress in implementing

¹ The countries in transition are those in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union which receive Official Assistance (OA) to support democratic development and economic liberalization.

the Enabling Strategies and Management Tools which, in turn, contribute towards developmental results or strategic outcomes for the beneficiaries and the Canadian public.

Another major shift in the way the Agency does business, one that is consistent with the aid effectiveness principles discussed above, is the movement from a project-based approach to more programmatic approaches. This DPR represents progress in shifting from project-level reporting to reporting at country, regional and institutional levels.

Under Strategic Outcome 1, Economic Well-being, CIDA invested \$576.55 million, almost 30% of its 2001-02 official development assistance (ODA) and official assistance (OA), to support equitable economic growth and improved standards of living for the poor. An example of community-level results under this strategic outcome is the Pan-African Bean Research Alliance Program, which is helping to produce strong nutritional and income benefits for 15 million small-scale farmers (mostly women) in many of the poorest countries in Africa. This report also highlights CIDA's development programming in China where, despite some differences between the Chinese and Canadian approaches, perseverance and strategic program design have contributed to changes in national economic policies, rural incomes and environmental sustainability.

Strategic Outcome 2, Social Development, involved, in the past fiscal year, an investment of \$848.98 million, or 44% of ODA and OA expenditures, to improve the quality of life for the poor through enhanced social services; management of the social impact of reform; and progress towards gender equality, which remains a crosscutting theme for all development results. The report highlights the Agency's work in Senegal where CIDA's programming in education has contributed to a 2% increase per year in the literacy rate in the past five years and programming in micro-finance has directly benefited 300,000 people through access to small business loans. Other successes in Social Development include the Program Against Hunger, Malnutrition and Disease (PAHMD), which has been instrumental in creating the Global Fund to fight AIDS, improved the lives of people suffering in emergencies, and contributed to food security in many countries.

Under Strategic Outcome 3, Environmental Sustainability and Regeneration, CIDA invested \$187.93 million (or 9.7% of ODA and OA expenditures) in 2001-02. Such investments have allowed CIDA to support actions on climate change and to build partners' capacity in environmental management. The CIDA-backed Nile River Basin project, for example, supported important research and helped lead to a shared vision among the Nile's 10 riparian states on its joint management, development and conservation.

Strategic Outcome 4, Governance, involved investments of \$311.5 million, or 16.2% of ODA and OA expenditures, last year. The Agency has supported improved governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthened civil society; and enhanced respect for rights and democratic principles. The report highlights CIDA's contributions to the consolidation of democracy in the Balkans, partly through an improved sense of personal security resulting from such initiatives as the Canadian Police

Arrangement project in Kosovo and the regional Mine Action Program. CIDA's partnership with the Federation of Canadian Municipalities has also helped strengthen local governance and the democratic process, build municipal capacity, and improve service delivery in municipalities in 30 countries in Africa, Asia and Latin America.

CIDA has learned several overarching lessons that apply to the four strategic outcomes and that will help the Agency improve the impact of its programming. As CIDA seeks to increase its aid effectiveness, it remains aware that unpredictable and often uncontrollable external factors make international development risky, regardless of the quality of planning and preparation accompanying development initiatives. The Agency has improved its ability to assess and manage risks and is implementing its Integrated Risk Management Framework.

Canada's international development program is based not only on Canadian values but also on the overwhelming support of Canadians for development and humanitarian assistance. However, that support is predicated upon the effective use of development assistance investments. The Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving an appropriately allocated and effective portfolio of international programs for development co-operation. This report highlights CIDA's development programming in Bolivia, where the Agency made a conscious effort to align the Bolivia Country Development Programming Framework for 2003-2007 with the country's own priorities and poverty-reduction strategies. CIDA has also made significant progress in reducing the number of sectors in which it operates and is on target in its commitment of greater resources to the Social Development Priorities, as set out in the five-year investment plan announced in 2000.

A number of Management Tools are required to make these enabling strategies possible. They include human resources, strategic planning, and the rationalization of processes. As part of its commitment to implementing Government on Line, CIDA further developed three streams: e-Business, e-Collaborative, and e-Human Resources Transformation. At the same time, the Agency continued to develop and sharpen the tools to assess the effectiveness of its development initiatives, including performance measurement frameworks at the agency, program and project levels; evaluation of development programs; and internal audits.

Section II - Agency Overview

For more than three decades, the Canadian International Development Agency² (CIDA) has pursued a development mandate in countries in Africa and the Middle East³, the Americas⁴, and Asia⁵. In 1995, CIDA also assumed responsibility for assistance programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — Countries in Transition⁶. CIDA provides assistance to more than 120 countries through a range of program instruments including more than 3,000 projects.

During its more than 30 years of work, CIDA has established a reputation for excellence in a number of areas, and has been viewed by other donors as one of the more progressive aid agencies. It has been recognized for its continuing leadership on gender and development; for involving non-governmental organizations; and for being an early advocate of the incorporation of environmental dimensions into development programming.

CIDA's ongoing work is guided by the *Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* (SDS)⁷, which promotes the integration of sustainable development principles into the Agency's work. This Strategy is the Agency's business plan.

2.1 Mandate and Objectives

The three goals of Canadian foreign policy, as outlined in the 1995 Government Statement *Canada in the World*⁸, are the promotion of prosperity, the protection of Canadian and global security, and the projection of Canadian values. Within this foreign policy context, CIDA's mandate is to support sustainable development in developing countries, in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable and prosperous world. CIDA also has a mandate to support democratic development and economic liberalization in the Countries in Transition.

In support of its mission, CIDA seeks to attain the following twofold objective⁹:

- to facilitate the efforts of the peoples of developing countries and Countries in Transition to achieve sustainable economic and social development in accordance with their needs and environments, by co-operating with them in development activities; and

² <http://www.acdi-cida.gc.ca>

³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm>

⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-e.htm>

⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm>

⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm>

⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/sds>

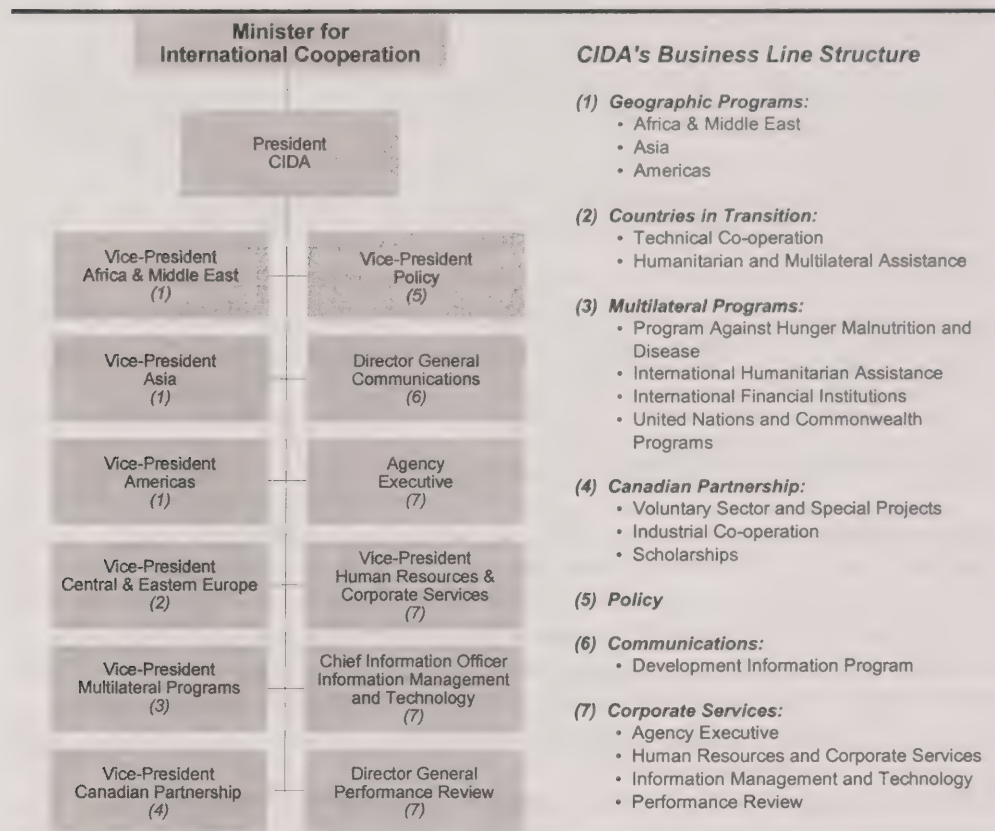
⁸ <http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/foreignp/cnd-world/menu.htm>

⁹ 2000-2001 Estimates: Part I and II, pages 9 and 10.

- to provide humanitarian assistance thereby contributing to Canada's political and economic interests abroad in promoting social justice, international stability and long-term economic relationships, for the benefit of the global community.

CIDA's organization chart and lines of business are presented in Chart 1.

Chart 1: CIDA Organization Chart and Business Lines Structure



2.2 Results for Canadians

Canada's support for development is built on a genuine desire to play our part as one of the wealthier members of the global community. This strong conviction, our generosity and our compassion are defining elements of what it means to be Canadian. Our aid program testifies to the desire of Canadians to help the less fortunate, and to their concern for social justice. The aid program effectively helps to project these values throughout the world. At the same time, the realities of globalization and growing international interdependence lend increasing weight to a rationale for development cooperation that

builds on mutually beneficial partnerships. Interdependence, in this context, means mutual responsibility, partnerships in action, and collaborative approaches. All of these lead to a convergence of interests among states around a wide array of issues, including the environment, peace and security, health and the suppression of disease, agriculture and food security, economic and financial stability, migration, and fighting transnational crime. This rationale recognizes that a more secure, equitable and prosperous world is a prerequisite for a more secure, equitable and prosperous Canada.

The work of CIDA helps translate into action the Canadian values mentioned above. That an overwhelming majority of Canadians continue to show strong support for international development assistance is reflected below (See Box 1: Public Opinion - Canadians Support Development Assistance). Canadians are willing to spend on foreign aid as long as they believe that their money is being invested effectively and is making a difference. This performance report outlines how CIDA is attempting to meet such Canadian development assistance expectations.

Box 1: Public Opinion - Canadians Support Development Assistance

Canadians believe in aid. In a recent opinion poll, more than 85% of Canadians interviewed indicated support for development and humanitarian assistance. When Canadians were asked their opinion of the most effective ways to assist people in poorer countries, their top five answers were: education and training, feeding those who are hungry, encouraging self-sufficiency instead of dependency, ensuring basic health needs are met, and helping developing countries strengthen their economies or improve their ability to trade. All five of these are part of CIDA's ODA programming. At the same time, Canadians have expressed concern about the effectiveness of aid and want to ensure that it reaches those most in need¹⁰.

¹⁰ Environics poll, March 2002.

Section III - The Development Context

3.1 Development Challenges

During the past 30 years of Canada's involvement in international development, the state of the world's population has improved. The past three decades have seen astonishing change. People are living longer and enjoying better health. Life expectancy at birth increased from 59.9 to 66.9 years between 1970 and 2000. During that same period the global infant mortality rate was almost halved from 96 per 1,000 to 56 per 1,000¹¹. Since 1990, the primary school enrolment rate has risen from 80% to 84%, and in the past 25 years literacy in low human development countries has doubled¹². All the main indicators of human well-being — life expectancy, child health and education — show marked improvement. There is good reason to believe that progress will continue over the next decade. Canada's involvement in this positive shift in human well-being has been significant. However, despite the global community's many accomplishments, numerous development challenges persist.

Attacking endemic poverty in low and middle-income countries is the greatest single challenge facing the global community as the world moves firmly into the 21st century. The proportion of the world's population living on less than \$1 per day — a broadly accepted measure of dire poverty — fell from 29% in 1990 to 23% in 1999¹³. But the combination of slow economic growth and population expansion over the period has meant that there has been little change in the total number of poor people — nearly 1.2 billion continue to live in deep deprivation. In regional terms, numbers have fallen substantially in East Asia but have risen in other parts of the developing world, more than doubling in the transition economies of Europe and Central Asia, and rising significantly in sub-Saharan Africa¹⁴.

The **gap between rich and poor** has also grown. Today the richest fifth of the world's population receive 85% of total world income, while the poorest fifth receive just 1.4% of the total. The Americas has the greatest disparities in wealth in the world. Although this region has seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, it has not experienced growth with equity.

The gap between rich and poor is also reflected in the new information economy. A **digital divide** — the name given to the disparity in information resources — is emerging between North and South. Information technology is an increasingly powerful tool for participating in global markets; promoting political accountability; improving the delivery of basic services; and enhancing local development opportunities. However,

¹¹ <http://www.undp.org/hdr2002/>

¹² <http://www.undp.org/hdr2002/>

¹³ <http://www.undp.org/hdr2002/>

¹⁴ Poverty Reduction and the World Bank: Progress in Operationalizing the WDR 2000/01
<http://www.worldbank.org/poverty/library/progr/2000-01/execsum.htm>

without innovative policies on information technology, many people in developing countries — especially the poor — will be left behind.

High **debt burdens** continue to constrain growth and investment, impede progress with regard to social and environmental problems and limit access to international capital markets, particularly for countries in sub-Saharan Africa. The benefits of development have also been shared unevenly across the developing world. During the 1990s **foreign direct investment** (FDI) grew faster than other financial flows to developing countries, from 0.9% of GDP in 1990 to 2.5% in 2000. However, developing countries — especially the poorest countries, e.g. in sub-Saharan Africa — still receive only a tiny fraction of total FDI¹⁵. The economies of both Asia and the Americas also continue to remain vulnerable to economic setbacks as evident in the recent financial crises of the late 1990s and 2002.

Continuing **gender inequality** means that most of the world's poorest people are women. Gender discrimination slows development, economic growth and poverty reduction. Evidence demonstrates that when women and men have relatively equal opportunities, economies grow faster, the poor escape poverty more quickly, and the well-being of men, women and children is enhanced.

The **HIV/AIDS** pandemic is affecting the developing world disproportionately, with the highest toll being paid by countries in Africa, such as Botswana, Uganda, and Zimbabwe. By the end of 2000, almost 22 million people had died from HIV/AIDS, and 40 million people were still living with the virus — 90% of them in developing countries, 75% in sub-Saharan Africa¹⁶. In the coming decade, the total number of children **orphaned** because of the AIDS-related deaths of their parents will reach 20 million.

Global **environmental management** has improved over the past decade but challenges remain. National sustainable development strategies numbered 50 in 1999, an increase from fewer than 25 in 1990, but implementation continues to be weak¹⁷. Unsafe water from environmental pollution has health implications: 80% of all diseases in the developing world are caused by unsafe water, resulting in five million deaths a year. Carbon dioxide emissions, which are part of greenhouse gases linked to climate change, continue to rise world-wide.

There are more democratically elected governments across the world than ever before, enabling organizations such as CIDA to engage with confidence with an increasing number of national governments. However, as the most recent Transparency International¹⁸ report notes, **corruption** remains a major global problem and the world's poorest are the greatest victims of this problem. While some Countries in Transition have made good progress in shifting to more democratic forms of government, the former

¹⁵ <http://www.undp.org/hdr2002/>

¹⁶ <http://www.undp.org/hdr2002/>

¹⁷ The Millennium Development Goals call for the implementation of national strategies for sustainable development in all countries by 2005.

¹⁸ <http://www.transparency.org>

Yugoslavia, for example, remains a flash point for **conflict**. Progress towards resolving development challenges in Africa and the Americas is being hindered by an often fragile commitment to democracy. In Asia, the destabilizing effects of international terrorism have heightened existing regional conflicts and inter-communal violence.

3.2 Responding to the Challenges: The Role of International Cooperation

The world looks to international cooperation to ensure the benefits and opportunities of living in a global community are equitably shared, while threats are reduced. The beginning of the new millennium marks an unprecedented degree of agreement and understanding among donor and developing countries and within the multilateral development institutions, on the key elements of an effective and sustainable response to the enormous challenge of global poverty. Canada has been at the forefront of this new thinking.

Underpinning this powerful, new international development focus are a series of **principles of aid effectiveness**, which are elaborated in the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)'s *Shaping the 21st Century: Contribution of Development Co-operation*¹⁹. These principles reflect lessons learned by the international community over the past 50 years. CIDA, which has played an important role in defining these principles and in encouraging partner countries and institutions to build them into programming strategies, has actively embraced the principles and is integrating them into its own development programming. These key principles are:

Local Ownership — CIDA is engaged in supporting local ownership, that is, the creation of development strategies by recipient countries — their governments and people — which reflect their priorities, rather than the priorities of donors. This principle is being integrated into policy initiatives, development programming and delivery mechanisms at all levels of the Agency. CIDA has sponsored focal point meetings involving the World Bank, national officials and numerous NGOs with the aim of building this principle into new development approaches.

Donor Co-ordination — The Agency has contributed to improved donor co-ordination through the sharing of resources, knowledge and effort -- with other bilateral donors, multilateral institutions, and recipient countries. CIDA is working actively in multilateral and bilateral fora such as the OECD, the G-8, and UN conferences to promote greater collaboration and harmonization of policies and practices.

Stronger Partnerships — CIDA has also focused on strengthening partnerships with developing countries through support for significant compacts, such as the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), that identify the responsibilities of

¹⁹ <http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003334.pdf>

developing countries and their partners and formulate a common approach to development challenges.

Results-Based Approach — CIDA formally adopted Results-based Management (RBM) as its main management tool in May 1996. The Agency has continued to integrate a more comprehensive, results-based approach into its development programming, by including RBM in its planning, resource-allocation, monitoring and reporting systems. The progressive implementation of RBM has assisted CIDA in its efforts towards continuous improvement in results-orientation, focus, efficiency and accountability. As a result of CIDA's efforts, the Inter-American Development Bank (IDB), the African Development Bank (AfDB) and UNICEF, for example, have taken major steps towards putting in place a performance-based allocation, management and monitoring system. CIDA's good reputation in RBM has also been recognized by the OECD Development Assistance Committee (DAC)²⁰.

Greater Coherence — Finally, CIDA is fostering greater policy coherence between its aid and "non-aid" policies in the areas of trade, investment and technology transfer. Greater policy coherence among industrial countries is expected to have a profound and positive effect on the developing world. The results of international meetings in Doha and Monterrey are evidence of the progress being made in these areas.

For more details on how CIDA is increasing its aid effectiveness, see Section 4.4 Enabling Strategies.

Over the past year some key international events illustrate how the international development community is moving towards a consensus about the direction of development assistance. Following are some examples.

Millennium Development Goals — In September 2001, in follow up to the 2000 UN Millennium Summit in New York²¹, an event attended by the Prime Minister and 146 other world leaders, the UN issued the Millennium Development Goals (MDG's). (See Box 2: Millennium Development Goals). These goals articulate the commitment of the world's leaders to broad and sustained efforts to create a shared future that ensures globalization be made fully inclusive and equitable. They are at once a coordinating framework, a powerful political and communications tool, and a means of measuring accountability for development results. In the past year, Canada has actively supported the MDG's and is exploring new approaches to sharing accountability with other nations for the achievement of these Goals. Canada undertakes this exploration while recognizing that pursuing the MDG's will require mobilization of significant levels of resources from all sources: domestic savings, foreign direct investment, and international assistance.

²⁰ OECD/DAC *Development Co-operation Review Series 1998 No. 26*.

²¹ <http://www.un.org/millennium/summit.htm>

Box 2: Millennium Development Goals²²

Eradicate poverty and hunger: Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

Achieve universal primary education: Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

Promote gender equality and empower women: Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015.

Reduce child mortality: Reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate.

Improve maternal health: Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: Halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases.

Ensure environmental sustainability: Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers.

Develop a Global Partnership for Development: Develop further an open, rule-based predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In co-operation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In co-operation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In co-operation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

Doha — The November 2001 World Trade Organization (WTO) Ministerial Conference in Doha, Qatar²³, was a significant step forward for the global community in the sense that the Conference reflected this new trend towards international partnership. It was the first time that developing country needs and interests were placed at the centre of the agenda, as documented in the *Doha Declaration*. This demonstrated concrete efforts to ensure that developing countries, especially the least developed among them, secure a share in the growth of world trade commensurate with their need for economic development.

Monterrey Conference — The March 2002 UN Monterrey Conference on Financing for Development²⁴ was an opportunity for donors to indicate their intensified efforts to make real progress towards reaching the goal of contributing 0.7% of the gross national product (GNP) to ODA. The Prime Minister announced Canada's plan to increase our aid budget

²² <http://www.developmentgoals.org>

²³ http://www.wto.org/english/thewto_e/minist_e/min01_e/min01_e.htm

²⁴ <http://www.un.org/esa/ffd>

by 8% annually, charting a new path to growth. The Monterrey Consensus formalized a shift to an unprecedented, new partnership between developing countries and donor countries. This fundamental redefinition of relationships is based on mutual obligations: principles of country ownership, responsibility of developing countries for good governance, accountability, and policy reforms.

New Partnership for Africa's Development (NEPAD)²⁵ — NEPAD was launched by African leaders in 2001, clearly signaling a strong commitment to change. NEPAD exemplifies how development partnerships are changing. It is a comprehensive development plan, initiated and promoted by African leaders, which identifies responsible governance as a precondition for development in Africa. It advances a more mature partnership between African leaders and the people of Africa and between Africa and the international community.

3.3 Managing Risk

There are inherent risks to the delivery and achievement of CIDA's mandate. These risks include conflict, humanitarian and natural disasters, political and economic instability, and corruption. (See Box 3: Mitigating Risks in Haiti). Owing to these unpredictable and uncontrollable factors, the business of international development is, as CIDA has always noted, inherently risky, regardless of the quality of planning and preparation of development initiatives. Nevertheless, through the sharing of knowledge and lessons learned, the international development community, including CIDA, has been able to improve its ability to assess risks and develop risk management strategies.

A three-tier risk assessment strategy is being put in place to manage these and other risks effectively and to ensure program integrity. These risk assessments, along with the ongoing environmental scanning, are part of the building blocks of the Agency's **Integrated Risk Management Framework**. The three tiers are:

- The Country Program Risk Assessment Methodology, developed to identify and assess the risk potential of countries. This model is currently being implemented into some of CIDA's country programming, in particular, for countries where conditions are considered high risk. It assesses risk by examining a country's economic, political, institutional, security, social, cultural, and environmental situation. Results are used in the design of the Country Development Framework and/or as input to decisions as to the appropriateness of specific types of projects. The model has been tested and considered by the Treasury Board of Canada as a government-wide best practice;
- Country Development Programming Frameworks and project approval documents, which include a risk strategy, and must be approved by senior management at the branch and corporate level. The status of risks identified in this way are monitored and

²⁵ <http://www.nepad.org/>

reported on in the Annual Program Project Performance Reports and, where necessary, mitigation strategies are adjusted;

- The Legal Risk Assessment Process, developed to identify and assess potential legal risks and trends on an ongoing basis, and to determine the appropriateness of actions taken.

CIDA, under its Integrated Risk Management Framework, also monitors the financial, management and institutional risks of its multilateral partner institutions. Multilateral Branch has begun to develop Institutional Frameworks for some of its partner institutions including: the United Nations Programme on HIV/AIDS (UNAIDS), the United Nations Development Programme (UNDP), UNICEF and the Asian Development Bank (ADB). Risk assessment will be an integral component of each of these Frameworks.

Box 3: Mitigating Risks in Haiti illustrates how CIDA is dealing with risks in its programming in a politically unstable country.

Box 3: Mitigating Risks in Haiti

The political crisis in Haiti, the worsening of the country's socio-economic situation and the growing systems of corruption have created a challenging environment for development assistance.

In order to mitigate the consequences of political instability, the Haiti Program applied key risk management strategies. The Haiti Program adopted a flexible approach to strategic planning and management in the governance sector, which allowed for a quick and appropriate reaction to the crisis. In particular, the Program modified its work plan by adopting a selective programming approach to make (i) greater strategic use of the local fund mechanisms and (ii) alliances with multilateral institutions to deliver projects where the risk of a direct bilateral relationship would be too high. In addition, the Haiti Program focused on maintaining a political dialogue with Haitian authorities, coordinating efforts with partners, and encouraging a participatory approach to development programming.

Despite the consequences of the crisis, the mitigation strategies of the Haiti program allowed for expected results to be achieved and, in some cases, even surpassed. For example, social development disbursements exceeded the 50% target by 10% this year to a total of \$7.8 million, principally in the areas of education and health. The Haiti Program also managed to dramatically improve its analytical and strategic planning capacity, especially in the field. One of the key lessons learned from the Haitian experience, which will be applied to future programming in countries where structural political instability and serious governance deficiencies have an impact on aid effectiveness, is the necessity for greater management flexibility and a budgetary allocation for managing potential risks.

Section IV Departmental Performance by Strategic Outcome

4.1 How CIDA Reports

In the 2002-03 *Report on Plans and Priorities* (RPP)²⁶, CIDA shifted from presenting its plans on the basis of business lines to doing so on the basis of Strategic Outcomes. Over the last year, CIDA has begun to apply this new approach into its planning and reporting systems. As a result, CIDA will be reporting on its current departmental performance according to these Strategic Outcomes. This signals a positive change in the way the Agency reports.

CIDA's Strategic Outcomes are delivered in four core areas, the four pillars of sustainable development: **economic well-being; social development; environmental sustainability and regeneration; and governance**. These Strategic Outcomes constitute the Development Results of the Agency. They are the key "drivers" for CIDA in delivering on its mandate of promoting sustainable development and reducing poverty. They are consistent with the Millennium Development Goals and additionally reflect the special and specific nature of Canada's development co-operation efforts. They will be achieved with the assistance of enabling strategies and management tools, which, together with the strategic outcomes, form CIDA's "Key Agency Results Framework". This "Key Agency Results Framework", which is the Agency's Strategic Outcome model, is provided in Chart 2.

There is an important connection among the three key result areas identified in the chart. *Efficient* management tools support *effective* enabling strategies which, in turn, contribute towards *developmental results* or Strategic Outcomes for the beneficiaries and the Canadian public.

Another major new development for CIDA is the shift from a project-based approach to more programmatic forms of support for development which are more coherent and which are in keeping with the internationally accepted principles of aid effectiveness. In this DPR, CIDA has made progress in moving from reporting on its performance at the project level, to reporting at the country, regional or institutional level. As part of this new approach, the particular performance achievements of a geographic, multilateral or partnership program are featured under each of the four Strategic Outcomes.

4.2 Sustainable Development Strategy

CIDA's Sustainable Development Strategy (SDS) 2001-2003: An Agenda for Change,²⁷ tabled in 2001, is based on a comprehensive approach to sustainable development. It is

²⁶ http://www.tbs-sct.gc.ca/tb/estimate/20022003/rCIDA__e.pdf

²⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/sds>

the "evergreen" business plan of the Agency. It provides the means to align the Agency's work more explicitly with its mandate and lays out a framework for allocating resources and accountability. The Key Agency Results (KARs) represent core elements and commitments from the SDS and provide a framework that is more oriented to Results-Based Management. Being the business plan for the Agency, the SDS is updated annually through CIDA's Report on Plans and Priorities on the basis of the continuous learning that takes place through the planning and reporting cycle. This *Departmental Performance Report* (DPR) is CIDA's second report on its SDS commitments, though it is the first within the Key Agency Results framework. CIDA will continue to make annual performance reports on the SDS through the DPR. Additionally, the status of each of the SDS targets is explained in detail in a progress report available on the Agency's web site at www.acdi-cida.gc.ca.

4.3 Major Achievements of 2001-2002

Over the past year CIDA has embarked on a comprehensive process of rebuilding and revitalizing itself as an institution with the aim of delivering on a stronger international-development agenda. CIDA is taking steps to regain its leadership on development issues through more focused development programming and by ensuring that resources are used where they can be most effective in reducing poverty. Specific initiatives undertaken over the past year include the Agency's *Strengthening Aid Effectiveness* policy document, increased progress in meeting CIDA's *Social Development Priorities* (SDP), a new federal commitment to increasing aid funding, the integration of new approaches to aid that improve the mitigation of risks, and the streamlining of the Agency's management processes and systems.

In September 2001, CIDA engaged in extensive public consultations on its major policy document, *Strengthening Aid Effectiveness: New Approaches to Canada's International Co-operation Program*²⁸. On the basis of these consultations, CIDA has outlined an **aid effectiveness** strategy to better achieve sustainable development in developing countries through improvements to the effectiveness of Canada's development program. This strategy reflects the principles of aid effectiveness and the lessons learned by the international community over the past 50 years. These approaches will ensure that CIDA programs and projects are coherent with the poverty reduction plans developed by recipient countries. Also these approaches place a premium on results, rather than inputs, as well as on donor co-ordination and harmonization.

*CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action*²⁹ announced in September 2000, is another significant initiative that has brought greater focus to CIDA's programming. This past year, CIDA has moved actively forward in strengthening assistance in the four priority areas: basic health and nutrition; basic education; HIV/AIDS; and child protection. There is strong evidence that investments in these basic social sectors bring greater returns than investments in other areas. Progress has been

²⁸ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness>

²⁹ <http://www.acdi-cida.gc.ca/socialdevelopment>

good with the Agency exceeding its disbursement targets in 2000-01, the first fiscal year of the SDS framework, and figures indicate that the 2001-02 targets are likely to be met. CIDA is on track to deliver on its long-term commitment to more than double investments in these four areas by 2005.

Given the enormity of the problem of poverty, donor countries are increasingly recognizing that higher levels of development assistance are necessary, if development goals are to be met. The Prime Minister has taken a series of positive steps to increase both Canada's aid and the country's influence in development policy worldwide. The 2001 Speech from the Throne³⁰ committed the Government to "increase Canada's official development assistance and use these new investments to advance efforts to reduce international poverty and to strengthen democracy, justice and social stability worldwide." At the UN Monterrey Conference on Financing for Development, in March 2002 the Prime Minister announced Canada's plan to increase the aid budget by 8% annually, an increase that is projected to double Canada's current aid level in eight or nine years. These steps are charting a new path to growth.

The new approaches to aid are being implemented in an international development context that is by no means static. As already noted, international development is inherently risky. The impact of conflict, humanitarian and natural disasters, political instability, corruption and terrorism on the delivery of Canada's international development was evidenced in the wake of the tragic events of September 11th. In the past year, CIDA has demonstrated its ability to act quickly and effectively, co-ordinating a unified Canadian international-development response to this major international incident. (See Box 4: Responding to the Aftermath of September 11, 2001).

Box 4 : Responding to the Aftermath of September 11, 2001

The tragedy of September 11, 2001 has had far-reaching global effects. The humanitarian situation in and around Afghanistan was by far the most visible crisis of 2001-02. CIDA's response was quick and multi-faceted: Canada disbursed \$46.5 million to support emergency relief and reconstruction in Afghanistan from September 11 to the end of the fiscal year, including the first \$30 million of the \$100 million additional allocation for humanitarian and reconstruction assistance for Afghanistan announced in the December, 2001 Federal Budget.

CIDA was part of co-ordinated international efforts to assist the people of Afghanistan, focussing on giving support to refugees and internally displaced persons, as well as providing health assistance, food aid, and landmine assistance and protection. Approximately 99,800 beneficiaries received assistance from Canadian NGOs operating with support from CIDA. CIDA also provided support to CARE Canada³¹ to continue a community-based education project. This project is targeting 30,400 students (40% of whom are girls) to receive high-quality primary education in the coming years. CIDA provided support, inter alia, to initiatives in the areas of women's rights, media freedom, and community development.

³⁰ http://www.sft-ddt.gc.ca/sftddt_e.htm

³¹ <http://care.ca/>

Finally, the Agency has improved its own planning and management systems and processes, as it responds to the complex and diverse problems of development. At the corporate level, CIDA has created the Results-based Management Accountability Framework (RMAF)³² for the purpose of strengthening and integrating its planning, reporting, and accountability. This framework was approved by the Treasury Board of Canada³³ in early 2002. Other achievements include:

- enhancing CIDA's scientific and technical capability at the strategic, policy and programming levels;
- improving CIDA's policy and analysis function, as well as its ability to collaborate with other government departments;
- better integrating results-based management into Agency planning, budgeting and reporting;
- strengthening field presence; and
- implementing the three-tier risk-management approach, involving the identification of country-program risks, risk-management strategies for development frameworks and projects under consideration, and a formal Legal Risk Assessment Process.

Taken together these measures provide the assurance that CIDA will be able to move forward to position itself and its programs more firmly within the emerging global consensus on development effectiveness.

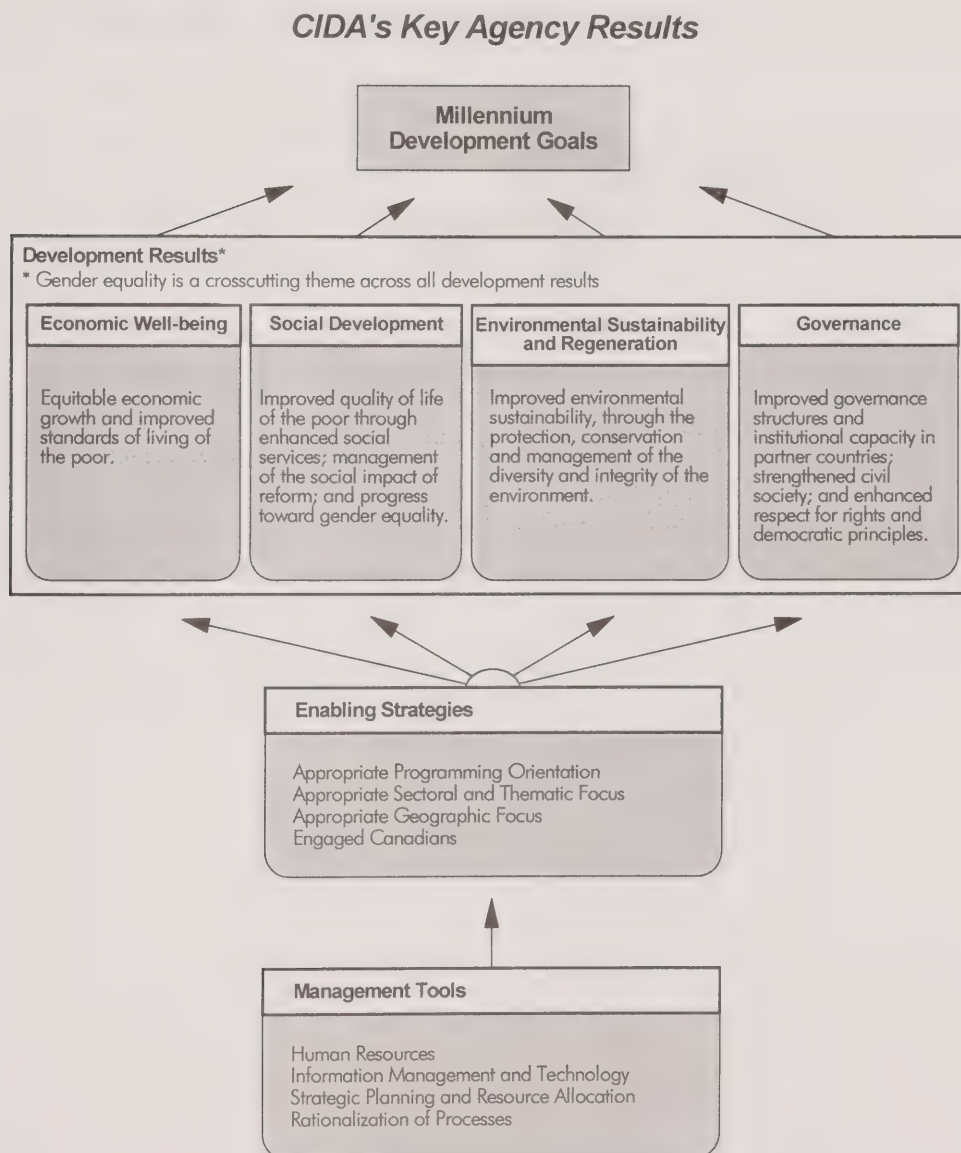
³² http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/rmaf_crgar_e.asp

³³ <http://www.tbs-sct.gc.ca/>

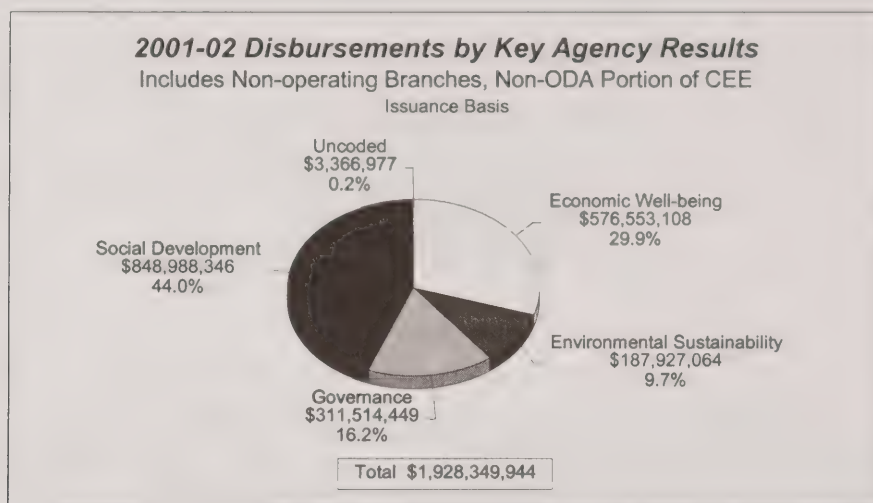
4.4 Strategic Outcomes

CIDA's Strategic Outcomes or Development Results have been delivered in four core areas: (i) economic well-being, (ii) social development, (iii) environmental sustainability and regeneration and (iv) governance. These Strategic Outcomes or Development Results broadly reflect CIDA's work in international development.

Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes



In 2001-02, CIDA disbursed \$1,928 million in Official Development Assistance (ODA) and Official Assistance (OA). Of this amount 30%, or about \$577 million, was allocated to Economic Well-being; 44% (some \$849 million) went to Social Development; 9.7% (about \$188 million), was spent on Environmental Sustainability; and 16.2% (\$312 million) went to Governance.



4.4.1 Economic Well-being

Strategic Outcome 1: Economic Well-being: \$576.55M of CIDA's 2001-02 ODA/OA expenditures (30%).

CIDA supported **equitable economic growth and improved standards of living of the poor** by, for example:

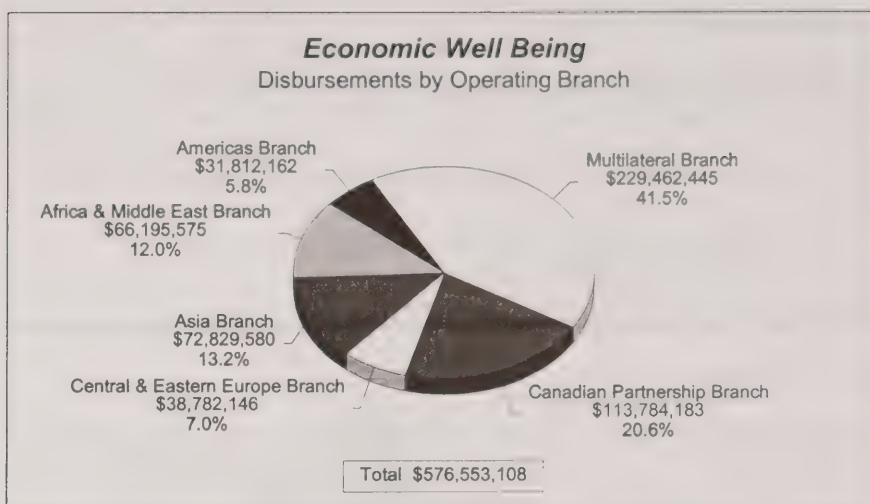
- Supporting the reform of public- and private-sector institutions
- Building capacity for strong trade partnerships and agreements
- Creating the right environment for economic growth

Context, problématique and risks

Supporting equitable economic growth and improved standards of living of the poor is fundamental to CIDA's mandate. Economic growth is essential for job creation and improved income opportunities. However, growth alone will not be sufficient to make a major impact on poverty. Unless the benefits of growth are more equitably distributed, the standards of living of poor people in the developing world will not improve.

Assisting in the creation of an enabling environment for economic growth with equity involves a number of critical challenges. These include: creating sound policy environments; developing a vibrant private sector; expanding participation in international trade; attracting investment; strengthening the capacity of financial and regulatory institutions; increasing legislative capacity; and reducing corruption.

In 2001-02, CIDA disbursed \$576.55 million, or close to 30% of its ODA and OA on Economic Well-Being. The Multilateral Programs Branch was responsible for 41.5% of this spending, or approximately \$229.5 million. Canadian Partnership Branch disbursed almost \$133.8 million (20.6%); Asia Branch more than \$72.8 million (13.2%); Africa and Middle East Branch close to \$66.2 million (12%); Central and Eastern Europe Branch some \$38.8 million (7%); and the Americas Branch over \$31.8 million (5.8%).



Performance and achievements

Under economic well-being, a major objective is to promote an enabling environment for economic growth and reform. To do this, CIDA has worked closely with partner countries to strengthen economic policies and institutions and to deliver programs that benefit household-level activities, agricultural production, and income generation for the rural poor. These local programs help create employment, build local economies and promote more equitable economic growth — all of which make significant contributions to poverty reduction. An excellent example of CIDA achievements in **strengthening economic well-being at the household level** is the Pan-Africa Bean Research Alliance Program³⁴. (See Box 5: The Pan-Africa Bean Research Alliance Program.) This program is being delivered in many of the poorest countries in Africa.

Box 5: The Pan-Africa Bean Research Alliance Program

CIDA, along with other donors, supported the Pan-Africa Bean Research Alliance (PABRA)³⁵ in 2001-02. This support helped produce strong nutritional and income benefits for small-scale farmers (mostly women) throughout East, Central and Southern Africa. In terms of economic well-being, in Rwanda alone the introduction of new varieties resulted in an increased yield worth \$18 million amongst 480,000-500,000 households. In Uganda, a project survey found that the majority of increased revenue from bean sales was spent on goods and services benefiting the household including food, medical services and education. Faster-cooking bean varieties are also reducing household expenditures on firewood. This program also led to enhanced social development through improved nutrition as a result of the higher iron and zinc content of the beans for approximately 15 million Africans, of whom 11.25 million are female. In addition, PABRA provided gender and stakeholder analysis training as part of its programming activities. Approximately 24% of researchers receiving skill training were women. Within the PABRA project, mechanisms have been found to link community-based organizations with national research institutions, strengthening the ability of both to demand performance from the research programs, thereby contributing to enhanced governance.

³⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/CIDAWEB/webcountry.nsf/vLUDocEn/05609B249D7210B585256BE30056B146?OpenDocument#9>

³⁵ <http://www.gm-unccd.org/FIELD/Projects/Donors/Canada/Africa/PanAfrican.htm>

Another CIDA program that promotes the economic well-being of the poor, again in some of the poorest countries in Africa, is the **micro-credit** program in West Africa. (See Box 6: The Private Sector and Micro-credit Policy Development in West-Africa.)

Box 6: The Private Sector and Micro-credit Policy Development in West-Africa

CIDA has been involved in micro-finance in West Africa for over 30 years. Over this period, it has supported the Banque Centrale d'États de l'Afrique de l'Ouest in its efforts to put in place a legal framework (the PARMEC law) to regulate all the credit unions operating in the West-African monetary zone. Although the program encountered setbacks during its 30-year time frame, it demonstrated significant achievements in 2001-02. An organization called OHADA (l'Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires), the goal of which is the harmonization of the legal frameworks related to business in Africa, has indicated its intention to adopt a single legal framework for all the co-operatives in its 16 member countries. Concerns were expressed by credit unions that some of the proposed modifications would compromise the functioning of existing institutions. Therefore, in order to allow the members of the credit union networks to consult with each other, to agree on a common position, and to formulate their agreement in clear legal terms, CIDA provided funds to the Centre d'Innovation Financière (CIF), a grouping of six of the most important members of the credit-union network. These funds allowed the CIF to hire African and international legal experts to prepare a solid consensus position for OHADA and resulted in the development of greater private-sector capacity in policy formation and lobbying. These new developments mark a significant step forward in the consolidation of the work of this program.

An example of a CIDA country program contributing effectively to promoting sustainable economic growth is CIDA's China program. This program achieved solid results in 2001-02 by strategically targeting economic needs while at the same time complementing Chinese national development priorities and **promoting integration into the global economy**. (See Box 7: CIDA's Development Programming in China.)

Country Programming Profile for Economic Well-being

Box 7: CIDA's Development Programming in China

In 2001-02, despite a global economic slowdown, China was able to maintain a high rate of economic growth and a commitment to trade liberalization. CIDA contributed approximately \$43.8 million to the China program in this fiscal year through programs that strengthened national policy making and implementation capacity in areas related to economic well-being, social development, the environment, and governance. These four areas are closely linked in the national development process and CIDA has been careful to design programs in which they complement one another. Although the Chinese approach to national development is often at odds with the Canadian methods, perseverance and strategic program design have had a significant impact. For example, the Public Policy Options Project assisted the State Economic and Trade Commission³⁶ in developing new regulations for the establishment of a small- and medium-enterprise credit-guarantee program in support of private-sector development. The China program was also able to influence high-level decisions on national policies such as taxation, foreign investment, and state-owned-enterprise reform in 2001-02.

³⁶ http://www.chinacp.com/eng/cporg/cporg_setc.html

(...Box 7 cont'd)

Several other projects which have made significant contributions to China's agricultural output in 2001-02 have increased rural incomes, helping to create a more balanced and sustainable pattern of economic growth in the country. CIDA also responded to the developing environmental crisis in China by supporting environmental sustainability and regeneration at the policy and institutional levels. Project results included: the draft of a new Cleaner Production Law which has already helped reduce pollution and introduced cost savings in the industrial sector; new environmentally sensitive management policies in 63 small and medium-sized industries; and the reduction of air, soil, and water pollution in the Tarim Basin. This environmentally focussed work also contributed to economic well-being by helping Chinese industries attain the standards necessary for partnership with international companies, thereby increasing foreign investment.

CIDA's work in targeting equitable economic growth also involves the **promotion of sound economic policy frameworks and legislation**. An example of linking policy and legislative reform with sustainable economic growth is the CIDA oil and gas sectoral support project in Bolivia. (See Box 8: The Oil and Gas Sector in Bolivia.)

Box 8: The Oil and Gas Sector in Bolivia

The oil and gas sector is vital to Bolivia's economy, representing about nine per cent of GDP, 30 per cent of private investments and over 30 per cent of government revenues. Unfortunately, Bolivia experienced a turbulent year during 2001-02. The country's once respectable growth rate took a downturn, and social unrest and an election made programming difficult. Despite these challenges, CIDA was able to contribute approximately \$1.8 million in fiscal year 2001-02 to the restructuring of the Bolivian oil and gas sector, and a number of key program results have been reported. CIDA assisted with the development of a new regulatory framework and strengthened the government's capacity to act as policy maker and regulator. CIDA's assistance was instrumental in the development of internationally accepted regulations, guidelines and standards. The benefits included a significant increase in national gas reserves and increased government revenues from royalties and taxes. In the longer term, this will lead to increased access to clean and modern energy for the population of Bolivia. International oil and gas companies are now increasingly prepared to invest in Bolivia because of growing confidence in the fairness, transparency and competitiveness of the Bolivian regulatory framework and the professionalism of associated regulatory agencies.

In effect, CIDA's support has helped Bolivia establish an "enabling environment" conducive to private sector participation and investment while ensuring adherence to international standards. Helping increase government resources is part and parcel of CIDA's approach to reducing poverty in Bolivia. As state revenue increased over the last decade, public spending in Bolivia's social sector grew from nine per cent of the national budget in 1989 to 50% in 1999. Furthermore, a significant percentage of the royalties goes directly to local governments, a strong enabling factor in meeting local priority needs. More recently, the work of the Bolivia Country Program in the oil and gas sector has also included efforts to empower both indigenous communities and women to become active participants in the hydrocarbons sector.

As part of **building an enabling environment** for economic well-being, CIDA established the Industrial Cooperation Program (CIDA-INC)³⁷ in the Partnership Branch in 1979. CIDA-INC's objective is to stimulate private-sector development and investment in developing countries, create jobs, and strengthen local economies. CIDA INC's disbursements for fiscal year 2001-02 were approximately \$50.6 million. An

³⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/inc>

example of an innovative and award winning CIDA-INC project which demonstrates the responsible contribution that can be made by Canada's private sector is Placer Dome's South Africa project³⁸. (See Box 9: Placer Dome Western Areas Joint Venture: The Care Project.)

Box 9: Placer Dome Western Areas Joint Venture: The Care Project

In April 1999, Placer Dome Inc. purchased 50% of the South Deep Mine in South Africa's Witwaterstrand Basin and formed the Placer Dome Western Areas Joint Venture³⁹. This venture represented the first major international partnership in the South African gold-mining industry. The impact of HIV/AIDS and poor economic conditions made this a challenging investment. As well, the project required ongoing consultation to ensure that all stakeholders understood the implications of combining economic investment with equitable social development.

Ensuring the project's viability as a productive entity and vital employer in South Africa's mining sector required substantial technological modernization and other investments in efficiency. The changes necessitated reducing the workforce at South Deep and there was a retrenchment of 2560 workers. The conventional retrenchment practice in South Africa was to provide a small cash severance plus a 3-month training period, but few employees took advantage of such training. Instead, the Placer Dome Venture developed the Care Project. Using approximately \$258,000 of CIDA-INC assistance the Project launched an effective program of support for retrenched employees and their families. Recently, Placer Dome and its local partner were awarded the World Bank's prestigious Development Marketplace Innovation Award⁴⁰ for their AIDS Campaign Team Mining project, which grew out of this community-based development program.

Through CIDA's contributions to and involvement with the system of multilateral organizations, the Agency seeks to promote economic growth, poverty reduction and improve the economic well-being of individual developing countries. One example of this effort is the Toronto International Leadership Centre for Financial-Sector Supervision. (See Box 10: The Toronto Centre Helps Strengthen Financial Systems.)

Box 10: The Toronto Centre Helps Strengthen Financial Systems

The Toronto International Leadership Centre for Financial-Sector Supervision (Toronto Centre) was founded in 1997 through collaborative funding from CIDA, the World Bank⁴¹, the International Monetary Fund (IMF)⁴² and the Bank for International Settlements⁴³. The Centre is housed at the Schulich School of Business⁴⁴ at York University. The Centre was established to provide leadership and executive development programs for senior regulators and supervisors in banking, securities and insurance sectors from across the developing world.

³⁸ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/85256290006554928525625100813677/f928bbaa577a468385256b510063e867?OpenDocument

³⁹ <http://www.placerdome.com/properties/africa.html>

⁴⁰ <http://www.developmentmarketplace.org/>

⁴¹ <http://www.worldbank.org/>

⁴² <http://www.imf.org/>

⁴³ <http://www.bis.org/>

⁴⁴ <http://www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/ssb.nsf?open>

(...Box 10 cont'd)

Economic crises, stemming largely from financial-sector weaknesses, in Asia, as well as in Brazil, Russia, and most recently Argentina, have seriously affected once robust economies and, more broadly, have had devastating effects across the developing world. Decades of development progress and advances in economic well-being can be undermined in a matter of months or indeed weeks. The poor are often the hardest hit with significant increases in the numbers living in poverty. The Toronto Centre addresses a high-priority need, providing effective leadership training for key players involved in the regulation, supervision and oversight of the increasingly interconnected global financial system. The Centre has a world-class reputation for the quality of its programs, its ability to motivate and energize financial leaders and executives, and its effectiveness in building links, connections and mutual-support systems among financial-sector regulatory and supervisory agencies and institutions in different countries.

Some testimonies from participants from developing countries who have benefited from its programs:

"One of the most effective programs I have attended in my 30 years as a central banker. The Toronto Centre combines theory and practice to achieve maximum effect in reinforcing critical concepts and ideas." Emmanuel Asiedu-Mante, Director, Bank of Ghana.

"A valuable experience to have attended a course with first-class program leaders and participants. This excellent program could have an important impact on the quality of financial supervision world wide." Lydia Chan, Head, Banking Supervision Department, Hong Kong Monetary Authority.

International trade has been recognized as a key pillar of economic growth, particularly for developing countries. Trade provides export income, employment opportunities, and contributes to a strong diversified economy. A country's economic well-being and ability to reduce poverty are directly tied to its ability to develop its national economy. However, developing countries need assistance to engage in international trade fora and negotiate trade agreements. Equally important is the need for donor countries to ensure that their aid and trade policies stimulate trade with developing countries and not hinder it. Canada, together with other developed countries, has committed to work toward duty-free and quota-free market access for least developed countries. During the 2001-02 fiscal year, Canada continued to improve market access for these countries, in keeping with commitments made during the Uruguay Round of the WTO.

CIDA supports the integration of developing countries with the international trading system through contributions to the International Trade Centre⁴⁵, which deals specifically with the operational aspects of trade promotion and export development to provide support to developing and transition economies, and particularly their business sectors. CIDA also supports the Commonwealth Trade and Investment Access Facility⁴⁶, which provides technical assistance and training services to help developing countries to identify and manage potential economic and social impacts of liberalized trade and investment.

⁴⁵ <http://www.intracen.org/>

⁴⁶ http://www.dfait-maeci.gc.ca/foreign_policy/commonwealth/tiaf-en.asp

Two CIDA projects on trade programming in the Commonwealth Caribbean region are (1) institutional support to the Organization of Eastern Caribbean States (OECS)⁴⁷ and (2) support to the CARICOM Secretariat⁴⁸ for initiatives with the Regional Negotiating Machinery. These projects work with the common market and single currency and have a special trade policy responsive fund for civil society that allows greater inclusiveness and public discussion about trade issues.

In Central and Eastern Europe (CEE), CIDA recently commissioned an evaluation of its World Trade Organization (WTO)⁴⁹ related projects that were underway or recently completed. The report concluded that trade-related technical assistance and capacity-building programming is relevant and appropriate for continued support in CEE, and noted that five projects assessed already exhibited notable achievements. An excellent example is the work of the Canadian Centre for Trade Policy and Law (CTPL)⁵⁰. CEE disbursed \$537,850 to the Centre's program in Russia in 2001-02. The funding enabled CTPL to work with a Russian counterpart and succeeded in establishing a strong local capacity to provide advice to the Russian government as Russia moves forward with negotiations to join the WTO.

⁴⁷ <http://www.oecs.org>

⁴⁸ <http://www.caricom.org/>

⁴⁹ <http://www.wto.org/>

⁵⁰ <http://www.carleton.ca/ctpl/>

4.4.2 Social Development

Strategic Outcome 2: Social Development: \$ 848.98M of CIDA's 2001-02 ODA OA expenditures (44%).

CIDA has sought improved quality of life for the poor through enhanced social services; the management of the social impact of reform; and progress toward gender equality⁵¹ by, for example:

- Building capacity for improved social development
- Investing to meet the targets of the Social Development Priorities
- Promoting gender equality with partners

Context, problématique and risks

Healthy and educated people are an essential precondition for sustainable and equitable economic growth and for stable states. Without investments by developing countries in the area of social development, economic growth will not reduce poverty, and many hundreds of millions of people will continue to be left behind.

The challenges inherent in social development programming include factors such as insufficient policy and financial commitment by countries to social development; insufficient capacity to deliver services where they are needed most, such as in rural and isolated areas; delivery of services in the context of increasing decentralization; and quality-of-service issues.

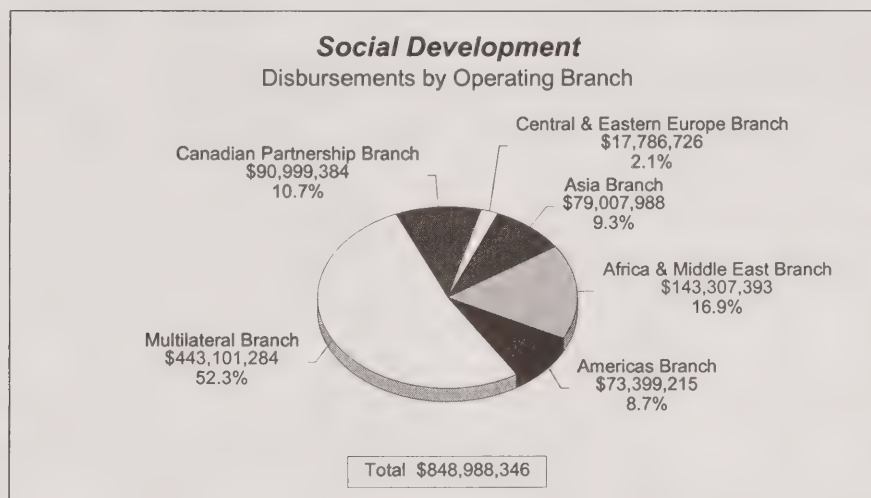
CIDA has learned that investments in social sectors have significant developmental impacts and offer multiplier benefits that leverage investments in other areas. In September 2000, CIDA announced its Social Development Priorities Framework that expanded and strengthened programming in four fields: **basic education; basic health and nutrition; HIV/AIDS; and child protection**. Action Plans⁵² for each of the Social Development Priority areas have been prepared and the Agency has incorporated social development programming as a critical focus of its work.

Gender equality remains a crosscutting priority for all of CIDA's programming and an important element in the new Social Development Priorities. Promoting equality between women and men is an integral part of sustainable development, whether at the local or national level. The World Bank has estimated that for each additional year of schooling, a woman's income increases by 10-20%, agricultural productivity increases by 10%, infant mortality drops by 10%, and the return on investment in deferred health care expenses is 25%. CIDA supported investments in gender equality in all branches in 2001-02.

⁵¹ Gender equality is a crosscutting theme across all Development Results.

⁵² <http://www.acdi-cida.gc.ca/publications-e.htm>

As noted earlier, CIDA disbursed 44% of its ODA and OA in the area of Social Development in 2001-02, for a total of nearly \$849 million, making Social Development the Agency's largest single development area. The Multilateral Programs Branch was responsible for the largest contribution, spending some \$443 million, or 52.3% of all disbursements. Africa and Middle East Branch spent \$143.3 million (16.9%); Canadian Partnership Branch \$91 million (10.7%); Asia Branch \$79 million (9.3%); Americas Branch \$73.4 million (8.7%); and Central and Eastern Europe Branch \$17.8 million (2.1%).



Performance and achievements

Major achievements in meeting the Social Development Priorities have been recorded across the Agency. CIDA's Africa and Middle East Branch is playing a central role in delivering on social development programming. For example, the program in Senegal reflects a strong commitment to social development with basic education as a critical target area in the country. (See Box 11: CIDA's Development Programming in Senegal.)

Box 11: CIDA's Development Programming in Senegal

Senegal is undertaking significant reforms both in terms of governance and economic management. Senegal has successfully contained its government budget deficit to between one and two per cent, allocates 34% of expenditures to education, and has a poverty reduction strategy in place which sets the target of reducing poverty by half by the year 2015, in keeping with the Millennium Development Goals. Canada has been in the vanguard of development co-operation in Senegal, which, at \$10.7 million in 2001-02, is one of the major recipients of Canadian bilateral development assistance in Africa.

A key outcome of the past year was the approval of a new Country Development Programming Framework (CDPF) for Senegal, developed by CIDA in a participatory process in which Senegal itself played a leading role. This CDPF, developed after an evaluation process involving over 200 representatives of Senegalese and Canadian civil society as well as government partners, has a clear focus on education and micro-finance.

CIDA's Senegal program has yielded measurable development results in several areas of social development, as well as in economic well-being. In the education sector, CIDA is the principal donor supporting literacy programming, having expended \$16.5 million over the past six years, including \$2.5 million in the last fiscal year. With a literacy rate of only 30%, improving literacy, and particularly girls' literacy, is the most important challenge facing education in Senegal. CIDA's programming in this sector contributed to a two-percent increase per year in the literacy rate over the past five years. In more concrete terms, this programming has helped some 140,000 children, of whom more than 75% are girls, become literate. In the past, it has been clearly demonstrated that education, and particularly the education of girls, is the best possible development investment. CIDA has acquired a strong profile in Senegal due to its innovative ideas and its willingness to follow through on programming.

The effort to target Senegal's poor extends to CIDA's micro-finance programming in Senegal. Through micro-finance, the working poor, who do not have access to banks, are able to receive small loans with which to start small businesses. CIDA programming in micro-finance in Senegal, which accounted for \$2 million in 2001-02, reaches more than 80,000 clients and directly benefits some 300,000 people. Approximately 60% of the clientele are women. While the micro-finance program contributes to economic well-being, it also supports improved governance as it nurtures democratic practices in the co-operative management of savings.

At the policy level, achievements in the last year include the implementation of CIDA's Action Plan on Basic Education⁵³. The Plan recognizes education as a human right crucial to individual, community and national development and linked to other sectors, including HIV/AIDS, child protection, health and nutrition, gender equality, and human rights. Another undertaking was the work done by CIDA's President as the Chairperson of the Education Task Force⁵⁴ for the G8 to assist countries in meeting the goals of the Dakar Framework of Action on Education for All⁵⁵. This Task Force will present its findings and recommendations at the G-8 Meeting in Kananaskis, Canada in June 2002.

CIDA programming attained valuable results in the area of **basic health and nutrition** in 2001-02. A major multilateral program in delivering on the Social Development

⁵³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/education-e/plan>

⁵⁴ http://www.g8.gc.ca/kan_docs/etfr-e.asp

⁵⁵ http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/framework.shtml

Priorities in this area is CIDA's Program Against Hunger, Malnutrition and Diseases (PAHMD) with disbursements of \$213 million in fiscal year 2001-02. (See Box 12: Canadian Leadership in the Fight Against Hunger, Malnutrition and Disease.)

Box 12: Canadian Leadership in the Fight Against Hunger, Malnutrition and Disease

The CIDA Program Against Hunger, Malnutrition and Disease (PAHMD) aims to reduce malnutrition and save as many lives as possible with available resources. Last year, the program improved the lives of people suffering in emergencies (e.g. Afghanistan, Angola, Democratic Republic of Congo, etc.) by providing food and nutritional support as well as lifesaving basic health services. The program also supported longer-term food security projects in countries such as Bangladesh, Ethiopia and Ghana.

PAHMD was instrumental in the creation of the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria⁵⁶ and is the lead program in ensuring that Canada's principles of development effectiveness are promoted in the Fund's management. In addition to chairing the Global Stop TB Coordinating Board, PAHMD last year helped finance the cures of an additional 500,000 TB cases in developing countries. The Global TB Drug Facility⁵⁷ -- to which PAHMD became the first donor two years ago -- is now receiving contributions from other donors. The leverage created by this pooling of funds has reduced the cost of TB treatment from US\$15 to US\$10 per person. PAHMD was also a key player -- with others like the Bill and Melinda Gates Foundation⁵⁸ -- in the creation of the Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)⁵⁹. GAIN will give a major push to the fortification of foods with essential vitamins and minerals in developing countries.

Over the past decade, through the work of PAHMD, Canada has emerged as a credible leader in the effort to eliminate vitamin A and iodine deficiencies in developing countries. The number of children who received vitamin A last year increased significantly as a result of PAHMD's programs. The greatest strides were achieved in India, where 40 million children received vitamin A twice last year through a UNICEF⁶⁰ program supported by PAHMD. Vitamin A supplementation costs only a few cents per child and has been scientifically proven to reduce child deaths in developing countries by 23%. PAHMD also supported some highly strategic research that will have far-reaching impacts on the lives of poor people in developing countries. In order to address anemia, a complex nutritional problem which affects 3.5 billion people, mostly women, PAHMD supported the development of technology to fortify salt with iron in addition to iodine. PAHMD is also supporting research on the effect that cooking foods in iron pots has on anemia. PAHMD was also the first donor to support operational research into the use of the drug Nevirapine, which is now widely supported by other donors to reduce mother-to-child transmission of HIV.

PAHMD is a key partner with UNICEF in their Flagship Child Survival program in West Africa. This program, which addresses the leading causes of child deaths in developing countries, is expected to serve as a model for the rest of the developing world. It has been described by UNICEF's Chief of Health as "a health revolution for developing countries".

Another outstanding example of a basic health and nutrition project that shows how perseverance and collective action pay off in the long-run is the Onchocerciasis Control Program. Results from the 28-year multi-partner pan-African program to control onchocerciasis (river blindness) demonstrate that CIDA's contribution of \$32 million

⁵⁶ <http://www.globalfundatm.org/>

⁵⁷ <http://www.stoptb.org/GDF/>

⁵⁸ <http://www.gatesfoundation.org/>

⁵⁹ <http://www.gainhealth.org/>

⁶⁰ <http://www.unicef.org/>

since 1974 has assisted in halting transmission of this disease. (See Box 13: Long-term Investment for Long-term Gain.)

Box 13: Long-term Investment for Long-term Gain

African governments and communities, the international donor community, including CIDA, and the private sector have had a sustained collaboration on the Onchocerciasis Control Program, which has halted transmission, and virtually eliminated the prevalence, of river blindness in an endemic region of 35 million people. Nearly 600,000 cases of river blindness have been prevented and approximately 16 million children born in this region since control efforts began in 1974 have been spared the risk of contracting this disease. Approximately five million person years of productive labour and an estimated 25 million hectares of land have been added to the economies of the 11 countries, which have participated in the Onchocerciasis Control Program. This program will end in 2002 owing to its success in controlling the disease.

HIV/AIDS is a critical target area of CIDA assistance. CIDA's Action Plan on HIV/AIDS⁶¹ (July 2000) emphasizes that universal access to reproductive health services is an important health issue and a critical factor in slowing the spread of HIV/AIDS. Programming for HIV/AIDS must address the health and education aspects of the disease in an integrated and multi-faceted manner. In the Balkans, CIDA supported HIV/AIDS public awareness campaigns by disbursing \$1,286,394 in 2001-02 to UNICEF and its partner, the Canadian Public Health Association, whose activities helped to increase the number of people seeking and gaining access to medical services. In the Southern Europe HIV/AIDS program in Romania, Bulgaria and Moldova, youth peer counsellors, clinic volunteers, NGOs and student groups gave their time and efforts to promote safe-sex messages, to dramatize the consequences of HIV/AIDS on young people especially, and to help organize media blitzes, rock concerts, and TV and radio spots to educate youth about the disease. In Malawi, CIDA is working with a range of donors in a comprehensive program that has reached a large number of people. Another example of CIDA's approach is its successful HIV/AIDS program in Cambodia. (See Box 14: CIDA's Strategic AIDS Reduction Program in Cambodia.)

Box 14: CIDA's Strategic AIDS-Reduction Program in Cambodia

The Cambodia program's Strategic AIDS Reduction has been successful in building the capacity of local stakeholders to implement and manage HIV/AIDS programs. Nearly 2000 peer educators have been trained. These included uniformed personnel, youth and factory workers. An overall awareness campaign reached at least 36,000 persons (with estimates as high as a million). Persons Living With HIV/AIDS (PLWHA) have begun to demonstrate changed behaviors. Furthermore, it is suggested that at least 25% of targeted PLWHA's have been able to gain access to health services provided by the community and home-care teams.

Child Protection is a development issue that was increasingly integrated into CIDA's Social Development programming in 2001-02. In this fiscal year, CIDA also consulted closely with the children's rights community in Canada to develop the Child Protection Development Action Plan⁶² launched in June 2001. CIDA also worked with Peacebridges

⁶¹ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/b2a5f300880e7192852567450078b4cb/61e4364421dcbfc685256918006292ea?OpenDocument

⁶² http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/B2A5F300880E7192852567450078B4CB/27EF2168F8B919278525697D0061E372?OpenDocument

to develop and deliver a unique workshop for personnel engaged on projects impacting children in conflict zones. Multilaterally, the Agency engaged in a range of successful child protection initiatives in 2001-02. (See Box 15: CIDA and Child Protection Around the World.)

Box 15: CIDA and Child Protection Around the World

CIDA, working with Human Resources Development Canada (HRDC), supported the International Labour Organization (ILO)⁶³ and UNICEF in the rapid ratification of ILO Convention 182⁶⁴ on the elimination of the worst forms of child labour and a number of related programs in 1999. In 2001, UNICEF used education as a preventive strategy against child labour in 30 countries. For example, in Bangladesh, non-formal educational opportunities were provided to 164,000 working children in six cities. In terms of policy, UNICEF assisted in the development of national plans of action on child labour and in the organization of national fora. The ILO/UNICEF partnership, supported by CIDA and HRDC, assisted the launch of national programs in response to Convention 182 in El Salvador, Nepal and the United Republic of Tanzania, and helped to upgrade the Child Labour Unit in Kenya. This initiative is estimated at \$15 million over four years. CIDA also supported projects aimed at reintegrating child soldiers into their communities in countries such as Somalia and Sierra Leone. Work in this area has proven difficult, because it requires a great deal of political commitment and sustained effort from a range of Canadian stakeholders. While the process is challenging, these initial results are encouraging and CIDA remains committed to child protection programming.

Gender Equality programming has also demonstrated some notable results in the past year. For example, in Asia the Vietnam-Canada Women's Economic Development Project was successful in improving the business knowledge and skill base of 1,693 women entrepreneurs, increasing the number and success of new enterprises, and assisting in the network and institutional development of six Businesswomen's Clubs. In neighbouring Cambodia, CIDA's Civil Society Initiative Fund has contributed to increased representation of women in positions of influence and decision-making. Of the 5,527 women participants in the "Empowerment of Women in Politics", 3,371 became candidates in the Commune Election in February 2002. Of these, 933 were elected to commune councils. In Africa, work with Parliamentary Committees in Ethiopia resulted in gender equality issues being taken more seriously in the development of legislation with an impact on social development. In Brazil, CIDA has supported the establishment of an active gender equality committee to raise awareness of the status of women in the labour market.

Multilaterally, CIDA supports UNICEF's efforts to fight discrimination against girls through an African Girls' Education Initiative aimed at increasing girls' enrolment, improving educational systems, and enhancing the relevance and gender sensitivity of the curriculum. Launched in 15 countries in 1995, the initiative now covers 34 states. Results include the development of gender-sensitive curricula, the upgrading of sanitation facilities, campaigns to stop violence against girls in school, emphasis on gender issues in teacher education, life skills, problems of sexual abuse, and the promotion of learning achievement.

⁶³ <http://www.ilo.org/>

⁶⁴ <http://www.ilo.org/public/english/standards/ipe/index.htm>

4.4.3 Environmental Sustainability and Regeneration

Strategic Outcome 3: Environmental Sustainability and Regeneration: \$187.93M of 2001-02 ODA/OA expenditures (9.7%).

CIDA has improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment, by:

- Supporting actions on climate change
- Building partner's capacity in environmental management

Context, problématique and risks

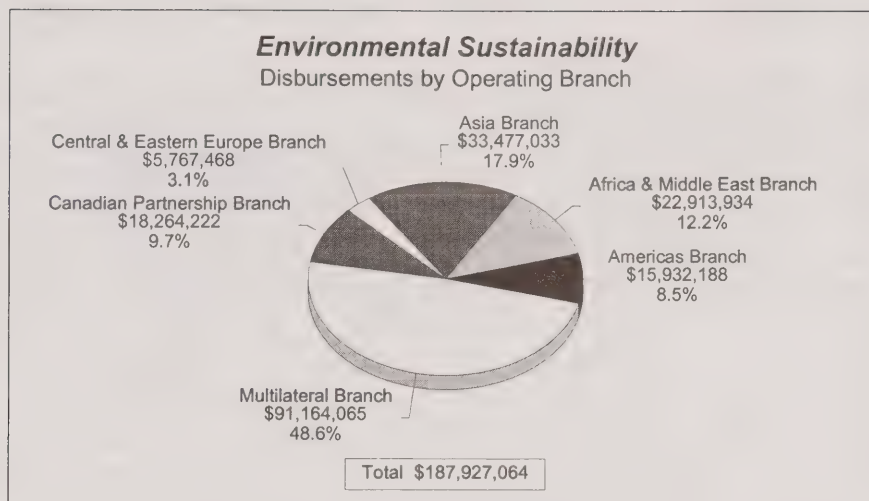
CIDA's programming approach to environmental sustainability and regeneration seeks to build capacity in developing countries through the creation of national environmental action plans and by assisting partners to address global and regional environmental issues. These issues include biodiversity, ecological conservation, integrated ecosystems management, and the sustainable use of natural resources. CIDA itself over the past year has actively participated in international fora on issues such as desertification and climate change, and in Canadian preparations for events such as the World Summit on Sustainable Development,⁶⁵ held in Johannesburg in August 2002.

Factors which present risks in environmental programming include: underdeveloped institutional and technological capacities; inadequate opportunities for people to participate meaningfully in the development process; inappropriate or narrow economic and social policies; and inadequate incentives for environmentally sound behaviour. CIDA is currently in the process of updating its 1992 Policy for Environmental Sustainability⁶⁶ to reflect the collective progress (national and international) of the last decade.

In 2001-02, CIDA disbursed \$187.9 million, 9.7% of total ODA and OA spending, on Environment activities. Of this amount, close to \$91.2 million (48.6%) was spent by the Multilateral Programs Branch. Just over \$33.4 million (17.9%) was spent by Asia Branch; Africa and Middle East Branch spent \$22.9 million (12.2%); Canadian Partnership Branch disbursed just under \$18.3 million (9.7%); the Americas Branch spent \$15.9 million (8.5%); and the Central and Eastern Europe Branch spent about \$5.8 million (3.1%).

⁶⁵ <http://www.johannesburgsummit.org>

⁶⁶ http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/8D822748C6F30B31852565450065E876?OpenDocument



Performance and achievements

CIDA focusses its environmental sustainability and regeneration programming on support for capacity development at the **national environmental planning** and policy levels. This approach underlies CIDA's contributions to the Global Environment Facility⁶⁷ and the Multilateral Fund for the Montreal Protocol⁶⁸. Bilaterally, this approach is well illustrated in three program countries from three different continents — Africa, Asia, and the Americas. (See Box 16: CIDA Support for Environmental Sustainability — Examples from Three Programs.)

Box 16: CIDA Support for Environmental Sustainability — Examples from Three Programs

In Africa, in the Nile River Basin, several CIDA initiatives reached important milestones in 2001-02. An environmental information systems project finished collecting two years' worth of high quality data on water quality for the entire length of the Nile River within Egypt to improve environmental management. A shared vision for the joint management, development and conservation of the Nile Basin was approved by the ten riparian countries of the Nile Basin Initiative, and an intergovernmental authority was created to implement this vision co-operatively. CIDA contributed \$9 million to the Nile Basin Initiative in fiscal year 2001-02.

In Asia, environmental sustainability has been a pillar of CIDA's program in Nepal over the past decade owing to the strategic importance of natural resources to Nepal's development prospects. Canada has developed a recognized niche among donors in this area, particularly in terms of water resource management. CIDA has contributed \$9.5 million to this programming, 93% of which has been disbursed since 1995, and funding will continue until 2003. Initiatives have focused on the sustainable development and management of natural resources and capacity building at the institutional and national policy levels. CIDA has had to work in a difficult political climate that includes political instability and Maoist insurgencies. Nevertheless, the Agency has been instrumental in strengthening Nepal's Water and Energy Commission Secretariat⁶⁹.

⁶⁷ <http://www.gefweb.org/>

⁶⁸ <http://www.unmfs.org/>

⁶⁹ <http://www.wecs.gov.np/>

(...Box 16 cont'd)

With increased government support and a more efficient management structure, the Secretariat has become more operationally sustainable, has increased its credibility, and has succeeded in diversifying its funding sources.

In the Americas, the Caribbean Regional Programme supported programs across the region that recognize the need for cross-border cooperation to help ensure environmental sustainability. The Adapting to Climate Change project in the Caribbean, to which CIDA has contributed \$992,096, has created and strengthened sustainable public- and private-sector institutional capacities to respond to climate change in the region. The Eastern Caribbean Environmental Capacity Development project addressed coastal and marine resource management issues identified by the Organization of Eastern Caribbean States, and responds to the 1999 UN agreement for implementation of SIDS-POA (Small Island Developing States-Plan of Action). The St. Georges Declaration of Principles for Environmental Sustainability in the OECS⁷⁰ has now been signed by seven OECS Member States. In addition, the international donor community has stated its intention to frame future environmental management initiatives in the OECS region on the basis of the St. George's Declaration. CIDA-supported capacity-development initiatives at the OECS level and at the level of the Member States have been successful and have contributed to environmentally sustainable policies.

In the Central and Eastern Europe (CEE) Branch, other specific achievements in 2001-02 were in Central Asia, where CIDA's work with the Interstate Co-ordination Water Commission⁷¹ has demonstrated a range of new, rules-based, peaceful approaches to trans-boundary water-management issues. This project also promoted greater openness and consultation with water end-users, all the while working strategically with young, future decision-makers. Also, in a unique project, the Kazakhstan program of the CEE Branch successfully employed high-end Canadian satellite technology to demonstrate more cost-efficient, environmentally sound locust control practices.

Integrating environmental concerns into programming as a cross-cutting theme requires ongoing **environmental education** for CIDA personnel. A significant step forward this past year in this regard is the development of a primer on Multilateral Environmental Agreements for CIDA project officers. CIDA has also designed specific training tools to facilitate continuous learning about environmental issues. (See Box 17: The Desertification Tool-Kit.)

Box 17: The Desertification Tool-Kit

The Desertification Tool-Kit was created to assist programming officers in CIDA in integrating desertification and the United Nations Convention to Combat Desertification (UNCCD)⁷² into their initiatives with a coherent policy approach. Conceived as a "one-stop shop" for information on desertification, it contains basic information about the issues. It maps the linkages between desertification and major development priorities. It also contains a series of practical steps to take in order to integrate desertification and the UNCCD into planned or ongoing initiatives, from research and analysis to project coding, including basic country data and key people to contact for additional advice. The Tool-Kit was conceived as an evolving tool, to be updated according to the changing needs and priorities of the Agency. It will be released as an internal document, first as an interactive web-based tool, then as a booklet for wider internal and external distribution.

⁷⁰ <http://www.oecsnrmu.org/index.html>

⁷¹ <http://www.sicicwc.8m.com/>

⁷² <http://www.unccd.int/main.php>

4.4.4 Governance

Strategic Outcome 4: Governance: \$311.5M of CIDA's 2001-02 ODA/OA expenditures (16.2%).

CIDA supported **improved governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthened civil society; and enhanced respect for rights and democratic principles** by:

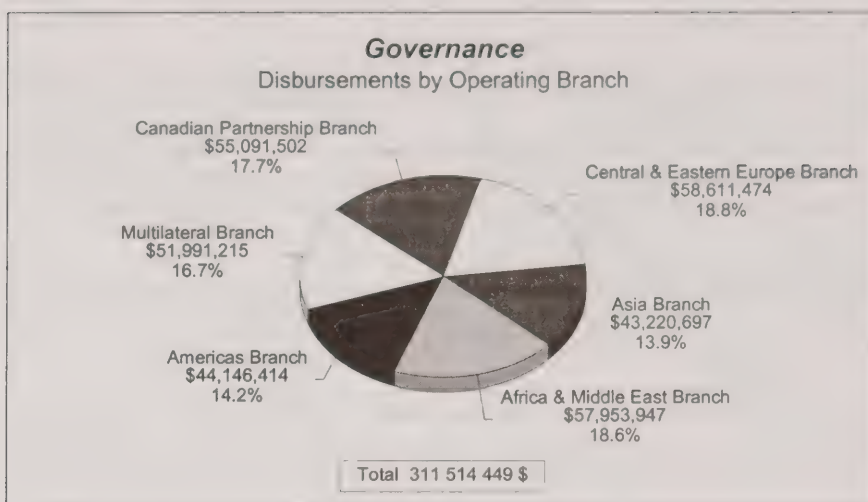
- Promoting human rights programming through partners and supporting governments in their ability to affect reform
- Supporting the reform of Countries in Transition

Context, problématique and risks

For many countries, long-term development success lies in ensuring stable governance and the equitable treatment of citizens. Fragile democracies, weak regulatory regimes and governance structures as well as social upheaval can reduce or negate previous development gains. Good governance, human rights and democratic accountability have received increasing attention through Canada's ODA over the last decade.

Governance is complex, and definitions vary. Even when dealing with public government, one must take into account complex bureaucracies, cultures, legal systems, political systems, and civil society including the interactions of each of these with each other. While governance programming is challenging, CIDA has embraced it in a variety of ways targeted to the needs and opportunities of its partners across all geographic programs.

Governance was CIDA's third largest core development area, in terms of funds disbursed. In 2001-02 the Agency contributed over \$311.5 million or 16.2% of the Agency's ODA and OA to programs related to improving governance. Funding of this development result was split very evenly among all the program branches. Central and Eastern Europe Branch was responsible for the largest disbursements in this area -- \$58.6 million (18.8%); Africa and Middle East spent a similar amount, \$57.9 million (18.6%). Canadian Partnership Branch spent \$55 million (17.7%); Multilateral Programs Branch some \$51.9 million (16.7%); Americas Branch \$44.1 million (14.2%); and Asia Branch \$43.2 million (13.9%).



Performance and achievements

In the Eastern Adriatic, CIDA has been engaged in an effective governance program that targets **local, national, and regional governance** in a variety of areas. (See Box 18: CIDA's Development Programming in the Eastern Adriatic.)

Regional Programming Profile for Governance

Box 18: CIDA's Development Programming in the Eastern Adriatic

To expect the achievement of significant governance results in the short-term is unrealistic. However, early indications point to CIDA's program in the Balkans having contributed, albeit modestly, to the consolidation of democracy in the region. The Eastern Adriatic program disbursed \$24.4m on governance-related initiatives over 2001-02. An essential precondition for democracy is personal security. Where people do not feel safe, they are less likely to be active participants in the political process.

By increasing people's personal sense of security, the regional Mine Action Program, with a budget of \$4.8 million in 2001-02, has had a real impact on the lives of the people in the Balkans. This contribution to the international community's effort has resulted in the destruction of a significant number of lethal devices, and the clearance of over 19.84 billion acres of land in Bosnia and Herzegovina and Kosovo. It has also provided victims of land mines with the opportunity to be active and productive members of their communities.

The Canadian Police Arrangement project in Kosovo, with a budget of \$9 million (2001-02), also had a direct impact on increasing Kosovar's sense of personal security. The deployment of Canadian police to Kosovo has contributed to increased confidence among all residents of Kosovo in the delivery of services provided by international and Kosovar police services and to significant progress towards the establishment of the rule of law and a safer environment for all ethnic groups.

(...Box 18 cont'd)

The \$10-million Civilian Deployment Program is a timely and flexible programming mechanism that allows Canada to deploy experts to the Balkans region on short- and long-term capacity building/technical assistance assignments. Through the Civilian Deployment Program, Canada has played an important role in the region's transition process including: (i) the negotiation of a secession agreement for the countries of the former Yugoslavia; (ii) the successful management of an acute energy crisis in the newly democratic Republic of Serbia; and (iii) the organization of the first free and fair municipal and presidential elections in Kosovo in over a decade, held on October 8, 2000, and November 17, 2001, respectively. The Civilian Deployment Program has proven to be a highly successful means of helping to strengthen the region's governance structures, and of promoting Canadian values such as respect for human rights and democratic principles.

CIDA's work on **legal reform** issues has become a key feature of governance programming. The nature of the work varies by branch and country depending on the local conditions. Following are a few examples of country programming in this area. In Ethiopia, the former Speaker of Canada's House of Commons is working to strengthen the Ethiopian legislature. Projects in Ghana and Jamaica aim to make the Government more effective, by strengthening the machinery of cabinet governance. A wide-ranging program in China supports the establishment of the rule of law and also seeks to develop civil society and enhance participatory approaches in governance.

In 2001-02 CIDA's Mali program contributed \$1.3 million to support the implementation of a judicial reform program. CIDA assisted the Ministry of Justice of Mali to develop a ten-year comprehensive reform program to rehabilitate the justice sector in the eyes of the civil society. CIDA's Mali program also supported the training of judges, the construction of four courtroom facilities, and the undertaking of an institutional audit of the Ministry of Justice. CIDA is now recognized by Malian authorities as the lead donor in the judicial-reform sector and is well positioned to participate in the reforms, which have begun to be implemented.

With the help of CIDA's bilateral and multilateral support, the United Nations Development Program (UNDP)⁷³ successfully supported historic elections in East Timor and Sierra Leone, drawing on the Agency's growing global expertise in this area, its network of partners, and country-level expertise to tailor assistance to local needs.

Governance programming can be controversial and projects must often be developed with a regional theme in order to develop cross-country solidarity and support, particularly in areas such as the **promotion of human rights and gender equality**. The examples below from Southeast Asia provide testimony to this. (See Box 19: Promoting Human Rights and Gender Equality in Southeast Asia.)

⁷³ <http://www.undp.org/>

Box 19: Promoting Human Rights and Gender Equality in Southeast Asia

CIDA's Southeast Asia Regional program has reported a greater appreciation by NGOs and government organizations of the value of international human rights instruments through its Southeast Asia Gender Equity Project (SEAGEP). For example, organizations in the Philippines have been able to use their SEAGEP training in documenting human rights violations and have influenced domestic policy development and the adoption of rape legislation. As a result of a separate initiative under the Southeast Asian Fund for Institutional and Legal Development (SEAFILD), "Legal Protection for Asian Women Migrant Workers," a group of labour attachés from the Philippines, Indonesia, and Thailand have actively promoted women's human rights programming in the region. Since 1995 CIDA has contributed \$5 million toward SEAGEP. SEAFILD has also worked on anti-corruption initiatives with parliamentarians in the region, helped establish the Thai Ombudsman Office, and provided support to national human rights commissions in Indonesia, the Philippines, and Thailand.

As governments around the world increasingly decentralize power and as problems related to the fast and uncontrolled growth of urban centres in developing countries increase, CIDA has responded by funding programs designed to **strengthen local governance capacity**. Decentralization has been shown to provide increased representation for the poor and marginalized groups in CIDA's partner countries. This representation, in turn, has facilitated greater participation by these groups in decision making with respect to economic and social well-being. CIDA has played a central role in delivering programs in this area through its partnership with the Federation of Canadian Municipalities (FCM)⁷⁴. (See box 20: Supporting Decentralization, Democracy, and Development.)

Box 20: Supporting Decentralization, Democracy, and Development

The Federation of Canadian Municipalities works in Africa, Asia and the Americas to strengthen local governance and the democratic process, build municipal capacity, and improve service delivery in municipalities in 30 countries. It does so with the ultimate goal of improving the quality of life and sustainability of local communities. Political changes at the local, national or regional level, and the deterioration in the economic situation, which affects central governments' ability to transfer resources to local governments, are all major risks in working in the municipal context. For this reason, FCM chooses to work with countries that are seriously committed to decentralization and to shifting the focus to local issues, which do not require excessive resources. The "unique flexibility" of FCM's approach also allows for early appropriation of the projects by the local community and various elected members of local Councils; thus, reducing the risks associated with having only one elected official as champion of the project. An example of a CIDA-funded project was the establishment in 2001-02 of more than 700 rural municipalities and a new commune in Mali through national decentralization processes. The commune was formally recognized by the Malian authorities as a model for the strengthening of civil society.

Peacebuilding is a complex but critical area of programming where CIDA relies on Canadian expertise from a number of departments and agencies, as well as multilateral partners and international NGOs. The goal of peacebuilding is to enhance a society's capacity to manage conflict without violence and to create a sustainable environment for human security. These goals are seen as the conditions under which a country can implement social, political, and economic development. Peacebuilding involves

⁷⁴ <http://www.fcm.ca/>

enhancing the rule of law and promoting participation in the democratic process as part of every phase of the conflict. (See Box 21: Peacebuilding and Horizontal Canadian Interdepartmental Co-operation.)

Box 21: Peacebuilding and Horizontal Canadian Interdepartmental Co-operation

Realizing the value of peacebuilding and the need to mobilize Canadian expertise from several departments, Canada launched the Canadian Peacebuilding Initiative⁷⁵ in 1996. This is a joint undertaking between the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT)⁷⁶ and CIDA. The objectives of the Initiative are to: 1) assist countries in conflict in their efforts towards peace and stability; and 2) promote Canadian peacebuilding capacity and participation in international peacebuilding activities. The Canadian Peacebuilding Initiative includes the Canadian Peacebuilding Fund⁷⁷ (\$10 million, administered by CIDA) and the Human Security Program (administered by DFAIT). In the wake of this initiative, Canada also created the Civilian Police Arrangement (\$10 million, administered by CIDA, DFAIT and the Solicitor General of Canada⁷⁸), to allow rapid deployment of the Royal Canadian Mounted Police (RCMP)⁷⁹ and other police officers to multilateral peacekeeping missions. In 2001-02, CIDA engaged in 36 successful peacebuilding projects in 13 Countries in Asia, Africa, the Americas, and Central and Eastern Europe, and disbursed more than \$15.5 million.

A key element in governance programming in developing countries and countries in transition is the area of **public-service capacity building and reform**. Successful governance programming and horizontal co-operation between government departments is illustrated through *The Partnership for International Co-operation in Governance and Public-Sector Management*⁸⁰. (See Box 22: Partnership for International Co-operation in Governance and Public Sector Management.) The Canadian federal public service is well-recognized for values-based public-sector management and its capacity in the fields of political and economic governance. As a result, international demand for access to Canadian public-sector expertise has grown significantly in recent years.

Box 22: Partnership for International Co-operation in Governance and Public-Sector Management.

The "Partnership for International Co-operation" was created in 2000, with a secretariat at the Canadian Centre for Management Development, to bring strategic focus to the international activities of federal institutions and to public-sector management; to build the capacity of the public sector in developing countries and establish relationships between the public service of Canada and the developing world; and to globalize the Canadian public service to better serve Canadians in the knowledge age. The Partnership represents 44 federal departments and agencies, including CIDA and DFAIT, tribunals, and parliamentary institutions. It has links to the non-governmental and private sectors. With CIDA's assistance, the Partnership has worked with numerous developing countries in Africa, the Americas, Asia, and Eastern Europe. CIDA's Central and Eastern Europe Branch had great success employing Canadian public sector expertise in its Ukraine program in 2001-02.

Corruption has traditionally been seen as an inevitable part of doing business in developing nations. The last few years, however, have witnessed a change in attitudes

⁷⁵ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/d86cbc87319a898c8525677e0072d6f8/0768203c4ecc3ea68525698b006bf62c?OpenDocument

⁷⁶ <http://www.dfait-maecti.gc.ca/>

⁷⁷ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/d86cbc87319a898c8525677e0072d6f8/06bd41e79fa247768525698a007700f3?OpenDocument

⁷⁸ <http://www.sgc.gc.ca/>

⁷⁹ <http://www.rcmp-grc.gc.ca/>

⁸⁰ <http://www.international.gc.ca/>

among international organizations, governments, and business. Corruption is no longer accepted as a necessary evil, but as a phenomenon with tremendous economic, political, and social costs to all parties involved, including the constituency which CIDA exists to serve: the people of developing countries. In recent years, CIDA has increased financial support to organizations engaged in combating corruption, and has supported initiatives related to build the capacity of parliamentarians and the judicial system to deal with corruption. In particular, CIDA has contributed \$360,000 to Transparency International (TI)⁸¹ since 1999, and \$390,000 to the International Development Law Institute⁸² since 2000.

⁸¹ <http://www.transparency.org/>

⁸² <http://www.idli.org/>

4.4.5 Lessons Learned

CIDA is an organization that strives to learn from its experiences and to promote continuous learning. It uses information from its own monitoring, evaluation and performance reporting, as well as from best practices and lessons learned at the international level, to improve its programming and management effectiveness. The Agency continues to look for new ways to acquire lessons learned, to assess their implications, and to enhance their application at various levels throughout the organization.

The Agency also contributes its lessons learned to international discussions of donor best practices and has played an important part in defining the principles of aid effectiveness which are now widely accepted by the international development community. CIDA has applied these international lessons learned in areas such as local ownership, new programming approaches, policy coherence and enhanced partnerships (see Section 4.5).

Several overarching lessons learned which apply to all CIDA's four strategic outcomes have been highlighted this year:

- The need to develop carefully a program that is finely tailored to the specific needs of a country is of primary importance. CIDA has incorporated this lesson into its Country Development Programming Frameworks (CDPFs) in order to achieve a proper balance of programming in the four strategic outcome areas and ensure that programs complement each other at the local, national, and regional levels. Examples include the programming frameworks developed over the past year for Bolivia, Egypt, Pakistan, Senegal and Ukraine, as well as the Pan African Program, which are now being operationalized.
- Developing and integrating the private sector into the national economy involves the development of programs that create an enabling environment for the private sector. This includes improving national capacity development in the legislative, regulatory, and policy areas while at the same time developing the private sector's own capacity to produce, diversify, and grow.
- Increased levels of training and information are required for CIDA project officers in technical areas of strategic-outcome programming. For example, officers must be able to understand how their projects and programs impact economic well-being, social development, environmental sustainability and regeneration, and governance no matter which of these areas a project explicitly targets.
- Working with CIDA's multilateral partners to sharpen their programming focus, strengthen their performance-based management, and increase collaboration and co-ordination among institutions, is essential in order to optimize our collective development impact.

- The shift in reporting from project- to program-level results will allow the Agency to define results expectations at a higher level and to measure and evaluate performance at the program rather than the project level.

Some examples of lessons learned that apply to specific strategic outcomes include:

- One of the most important lessons learned in **economic well-being** programming is to ensure that both the macro- and micro-level policies affecting economic well-being are strategically targeted by all donors. In the 1980s and 1990s there was significant emphasis on micro-credit programs for the poor. Through the 1990s it became evident that these programs also needed to target small- and medium-size enterprises. More recently, the need to help create national-level policy and regulatory frameworks that support micro-credit schemes and small- and medium-enterprise development has been identified as a necessary complement to sub-national-level initiatives. CIDA is applying this lesson in its programming in all geographic branches and in the Multilateral Programs Branch.
- One unique **social development** programming lesson is that there are particular difficulties surrounding programming in the context of societies deeply affected by the HIV/AIDS pandemic. For instance, failure to recognize the serious impact of HIV/AIDS on the institutional capacities of CIDA partners can seriously impede the attainment of project and program results. Many partners recognize the impact of HIV/AIDS on their projects, but have difficulty understanding how the epidemic may be impeding their performance by negatively affecting their personnel and productivity. While this lesson was learned in Africa, the rapidly increasing HIV/AIDS incidence rates in South and Southeast Asia and the Caribbean make it one that can be applied elsewhere by CIDA.
- A critical lesson learned in the area of **environmental sustainability and regeneration** is the need to develop regionally based environmental programming. Environmental issues tend to cross national boundaries and close co-operation on these issues must be nurtured and developed into bilateral and multilateral agreements that promote sustainable development.
- One of the most important lessons learned in **governance** programming is the need to develop programs that reflect the pace of reform in each country and region. Each program must be developed with significant consideration for national and regional histories, political systems, and cultures. Governance programming can be controversial. It must therefore be very sensitive to partner realities.
- **Governance** programming can often suffer setbacks due to elections, political upheaval, fractured diplomatic relations, and other factors. CIDA has learned that it is crucial to take a long term perspective in its governance programming and to tolerate short-term setbacks in the interest of long-term gains.

4.5 Enabling Strategies

CIDA's Enabling Strategies represent the Agency's approach to achieving an appropriately allocated and effective portfolio of international programs for development co-operation, and therefore guide decision-making in crucial program and management areas.

Appropriate Programming Orientation

Appropriate balance between directed and responsive programming — CIDA has a long tradition of responsive programming with its Canadian and developing-country partners. Responsive programming relies on partner organizations to conceive, design and/or implement programs within CIDA guidelines, whereas directed programming implies the direct involvement of CIDA in the design and management of initiatives. The challenge has been to strike the right balance between the two approaches. In Africa, responsive funds are being used to build local capacity, while directed programming is being designed to support national or regional programs. In countries in Asia, such as Bangladesh and Thailand, where large numbers of NGOs are active and well-established, responsive funds have been instrumental in supporting civil society organizations. In the Americas, the Commonwealth Caribbean has indicated that a high level of responsive programming is most appropriate where there is sufficient local capacity within government and an effective civil society and private sector to manage programs and projects. These lessons are being incorporated into CIDA's approach.

Consensual and collaborative partnerships established between CIDA and its partners — these partnerships are critical to creating the enabling environment for effective and sustainable development. CIDA's partners include country governments, civil society (such as NGOs, civil society organizations, academic and research organizations, and the private sector), regional and multilateral institutions, other bilateral donors, and other Canadian government departments.

CIDA has been working more closely with DAC⁸³ and with other bilateral donors to improve policy coherence, develop new financing approaches, share technical expertise, and help reduce the burden placed on developing countries by the varying administrative demands of donors. In the DAC, donors gather to articulate good practices for promoting development and monitor each other's progress on their implementation, working in partnership to achieve poverty reduction. At the country level, CIDA has been engaged in an increasing amount of joint strategic analysis and co-funding of programs/projects with other bilateral donors over the past year, for example in South Asia and Southeast Asia, particularly with regard to the development of country programming frameworks.

CIDA's support for partnership with African countries has been particularly visible over the past year, in the lead-up to the G8 meeting in Kananaskis⁸⁴ in June 2002 and in the

⁸³ <http://www.oecd.org/dac/>

⁸⁴ <http://www.g8.gc.ca/>

development of Canada's response to the New Partnership for Africa's Development (NEPAD)⁸⁵. CIDA has also played a key role in donor co-ordination in Africa by convening donor groups in diverse sectors, such as decentralization in Ghana, microfinance in Senegal, and new financing approaches and justice reform in Mali.

CIDA's partnerships with multilateral organizations, such as the United Nations⁸⁶, and international financial institutions (IFI's), such as the World Bank⁸⁷ and the International Monetary Fund (IMF)⁸⁸, have continued to move forward. Today, Canada delivers about one-third of its total development assistance through multilateral channels and multilateral disbursements account for one-quarter of CIDA's budget. This past year, for example, Canada, working with other states, has been instrumental in securing further progress in the area of enhanced co-operation between the UN system and international financial institutions. As a result, there has been a significant increase in participation by the UN in the Poverty Reduction Strategy Paper (PRSP)⁸⁹ process and Heavily Indebted Poor Country (HIPC)⁹⁰ programs, as well as unprecedented collaboration among the UN organizations and the IFI's at the International Conference on Financing for Development⁹¹.

New programming approaches — CIDA, like other donors, has been shifting from traditional project-based approaches toward more programmatic forms of development co-operation which ensure that projects are better integrated into comprehensive strategies. These new approaches emphasize policy dialogue and strategic aid investment, as well as donor coordination. Key new programming instruments are the World Bank's Comprehensive Development Framework (CDF)⁹² and the related PRSP. The CDF is an approach by which countries can achieve more effective poverty reduction by emphasizing the interdependence of all elements of development, including social, structural, human, governance, environmental and financial. The PRSP describes a country's macroeconomic, structural and social policies and programs to promote growth and reduce poverty, as well as that country's external financing needs. (For more on PRSPs, see paragraph below on Local Ownership.)

Supporting these programming instruments are joint donor funding arrangements such as Sector-Wide Approaches (SWAs), which are a method of working between recipient countries and other donors whereby all significant funding for the sector supports a single policy and a single expenditure program. By the end of the last fiscal year, CIDA was involved in 10 SWAs in eight African countries⁹³, and two SWAs in Asia, all of which are related to the health, HIV/AIDs, or education sectors. In Bolivia, CIDA is the largest donor and an active participant in a multi-donor basket funding effort in support of the

⁸⁵ <http://www.nepad.org/>

⁸⁶ <http://www.un.org/>

⁸⁷ <http://www.worldbank.org>

⁸⁸ <http://www.imf.org/>

⁸⁹ <http://www.worldbank.org/poverty/strategies/index.htm>

⁹⁰ <http://www.worldbank.org/hipc/>

⁹¹ <http://www.un.org/esa/ffd/>

⁹² <http://www.worldbank.org/cdf/>

⁹³ Health SWAs: Mali, Zambia, Bangladesh, India; Education SWAs: Burkina Faso, Mali, Mozambique, Niger, Senegal, Uganda, Zambia; HIV/AIDs SWA: Malawi.

Human Rights Ombudsman's Office. The Bolivian Country Program is also currently planning the development of a comprehensive health program which will have SWAP-like characteristics and involve several other donors. CIDA is currently considering participation in several other SWAPs or similar pooled funding initiatives, including a comprehensive health program in Bolivia.

The Bangladesh SWAp (see Box 23: Sector-Wide Approach to Health in Bangladesh) provides an example of the effectiveness of donor co-ordination in a single sector.

Box 23: Sector-Wide Approach to Health in Bangladesh

Since 1976, in co-operation with the Government of Bangladesh, the World Bank, a consortium including Germany, the Netherlands, Sweden, the UK, the European Commission, and several other multilateral and bilateral donors, CIDA has provided uninterrupted support to the world's largest maternal health and family planning program. In 1998, at the end of the fourth phase of the program, it was decided that subsequent phases would follow a results-based Sector-Wide Approach (SWAp) to ensure more coherent implementation, less duplication and greater cost-efficiency. The goal of the first phase of the SWAp (1998-2003) is to assist the Government of Bangladesh (GoB) to reduce fertility, reduce morbidity and mortality of mothers and children under five, and strengthen the capacity of the Ministry of Health and Family Welfare of Bangladesh to improve health and family planning service delivery. The budget for the Health Sector and Population Program is US\$2.9 billion, of which \$2 billion is financed by the GoB and \$0.89 billion by development partners, including Canada. CIDA's current contribution to the HPSP is \$28 million.

Following are some recent results from the SWAp:

- Bangladesh has the lowest annual population growth rate of any of the poorest countries (1.6% between 1995-2000);
- There has been a reduction in the mortality rate of children under 5 from 115.7 to 94 deaths per 1000 live births;
- Life expectancy has increased from 60.7 to 68 years for men and from 60.5 to 69 years for women; and,
- Polio is likely to be eradicated in Bangladesh.

CIDA is piloting a series of six initiatives which demonstrate a variety of new programming approaches. The pilots will allow the Agency to test the aid delivery approaches and draw out lessons learned. The Agency will be reporting on these initiatives in subsequent DPRs.

Policy coherence and corresponding policy-based programming - have become central elements of CIDA's new programming orientation. The principle of ensuring that government policies work together for the common objective of poverty reduction is internationally accepted. Policy coherence applies not only to aid and non-aid policies within a given country, but to the linkages among states and among public-policy issues. While the OECD has identified a range of issues for enhanced policy coherence, trade is a particularly important area. The policies of industrialized countries on issues such as market access and agricultural subsidies cost developing countries more in lost export sales than they receive in development assistance. In the past year, Canada has been making progress towards greater coherence between aid and trade with developing

countries. For example, CIDA maintained its involvement in inter-departmental fora within Canada where trade negotiations, such as those leading to the Free Trade Area of the Americas, are discussed, to ensure that developing-country interests are considered. CIDA was a major player during the negotiations at the Doha WTO Ministerial Conference in Doha, Qatar in November 2001, and voiced strong support for greater recognition of the role of trade and investment in the development process. As noted above in 4.4.1, Canada continues to work toward duty-free and quota-free market access for least-developed countries. Canada was preparing to announce, in June 2002 at Kananaskis, the elimination of most of these barriers by January 2003.

Policy coherence among countries can also be enhanced by strengthening regional multilateral institutions. (See Box 24: Strengthening Institutional Policy Coherence in the Americas.)

Box 24: Strengthening Institutional Policy Coherence in the Americas

In 2001, in following up to the Summit of the Americas⁹⁴, CIDA's Inter-American Program began working with the Inter-American Agency for Co-operation and Development (IACD)⁹⁵ of the Organization of American States (OAS)⁹⁶ to plan initiatives in support of the new programming approaches of the IACD. The aim of these new approaches is to promote horizontal co-operation among member states and to leverage traditional and non-traditional sources of financing. Although programming has yet to start, CIDA's efforts within IACD have already reinforced the importance of the modernization of technical assistance that is underway. Civil society also plays an importance role in institutional reform: CIDA's work with the Canadian Foundation for the Americas (FOCAL)⁹⁷, a Canadian NGO that works on Latin American and Caribbean policy issues, has been refocused to enhance FOCAL's capacity to engage in policy dialogue with various governmental and civil-society organizations in the Americas and to promote policy and program development regarding current issues and challenges while taking into account CIDA's mandate and Knowledge for Development orientation. This project was complemented by 19 other projects with civil society organizations assisting them to network, analyze and promote economic and social integration issues across the Americas.

At the country level, the Teacher Training Program in Kosovo (see Box 25: The Teacher-Training Program in Kosovo) provides an example of how CIDA is promoting policy coherence in the education sector.

Box 25: The Teacher-Training Program in Kosovo

CIDA's Teacher-Training Program in Kosovo was designed to contribute to the development of a learner-centered, pluralistic and gender-sensitive education system. CIDA's role as the lead agency in international development efforts in the teacher-training sector in Kosovo has allowed Canada to co-ordinate donor activities and leverage funds. Canada was also able to define the strategic orientation of donor activities in the areas of teacher training and primary education reform, and contribute to policy coherence between programs and reforms in the education sector. The project has experienced modest success in promoting tolerance among certain ethnic groups; however, involvement of the Serb community remains a challenge.

⁹⁴ <http://www.summit-americas.org/default.htm>

⁹⁵ <http://www.iacd.oas.org/>

⁹⁶ <http://www.oas.org/>

⁹⁷ <http://www.focal.ca/>

Local ownership is a fundamental tenet of aid effectiveness. Through local ownership, development strategies must be designed by developing-country partners — their governments and people — and must reflect their priorities, rather than the priorities of donors. Building on national poverty plans and priorities such as PRSPs is an effective way of strengthening local ownership. PRSPs are prepared by governments through a participatory process involving civil society and development partners, including the World Bank, the International Monetary Fund, and bilateral donors such as CIDA. As of March 2002, 42 least developed countries had produced interim Poverty Reduction Strategy Papers, 11 had produced full PRSPs, and three had prepared PRSP Progress Reports.

CIDA's achievements in supporting the PRSP process at the country level are highlighted in Box 26: CIDA's Development Programming in Bolivia.

Country Programming Profile for Enabling Strategies

Box 26: CIDA's Development Programming in Bolivia

Bolivia is one of the poorest countries in South America. In 1999, 63% of Bolivians lived below the national poverty line, a significantly higher percentage than the regional average of 36%. However, the country has made major strides in the past 20 years, including a successful democratic transition in 1982, improved economic growth rates, and increased spending in the social sectors in the 1990s. After broad consultation, in June 2001 Bolivia became the first country in Latin America to produce a full PRSP, and hence, meet the conditions for enhanced HIPC debt relief. The Bolivian PRSP sets out the key development principles, institutional reforms and spending priorities which will guide Bolivian poverty-reduction efforts during the next 15 years. It also builds on the Government of Bolivia's previous General Economic and Social Development Plan (1997) (a.k.a. the "Four Pillars") and the efforts of the New Framework for Government-Donor Cooperation (1999) (a.k.a. the "Nuevo Marco") to improve donor rationalization and the integration of international co-operation with national development priorities.

CIDA's bilateral Country Program in Bolivia started adapting its programming to respond to Bolivian development priorities in the 1980s and 1990s. In 2000-01, Canada's ODA to Bolivia was \$22.62 million. In 2002, CIDA drafted a new Country Development Programming Framework (CDPF) for 2003-2007, in consultation with the Government of Bolivia. CIDA made a conscious effort in this CDPF to align its bilateral program to the new Bolivian PRSP as well as to the principles of the Nuevo Marco, and CIDA's own Strengthening Aid Effectiveness agenda. As such, the new CDPF is built around three key fundamentals: i) a significant reduction in the sectors covered by the Bolivian Country Program from eight sectors down to three (health, water and sanitation and modernization of the state); ii) a shift away from stand-alone projects in favour of more comprehensive, programmatic, and demand-led development approaches; and iii) an explicit alignment of CIDA's Bolivia Country Program with the goals, priority sectors, cross-cutting themes, and impact indicators of the Bolivian PRSP. These various changes are enabling CIDA to reduce its transaction costs, increase its leverage in select sectors and participate more actively in well chosen efforts at donor co-ordination and policy dialogue in Bolivia.

At the international level, CIDA actively contributed to the World Bank/IMF Comprehensive Review of the PRSP Process⁹⁸ by seconding a CIDA officer to the World

⁹⁸ <http://www.imf.org/external/np/prspgen/review/2001/index.htm>

Bank to work on the review team and by providing support to the Africa Regional Forum. CIDA also hosted focal-point consultations with civil society of the North (across Canada) and South (Nicaragua, Honduras, Vietnam, Senegal and Burkina Faso) on the participatory aspects of the PRSP process. The results of these consultations were presented and discussed at the Comprehensive PRSP Review Conference in January 2002. In addition, the Agency supported efforts to address the gender dimensions of the PRSP process.

Untying ODA is internationally accepted as an important factor contributing to increased aid effectiveness. The practice of tying aid to suppliers in donor countries is considered to work against effective partnerships between developed and developing countries, and reduces the likelihood that developing countries will be able to take responsibility for their own development planning. In April 2001, Canada endorsed the adoption by the DAC of the Recommendations on Untying ODA to the Least Developed Countries. This endorsement supports the Prime Minister's commitment at the 2000 G-8 Summit in Okinawa to implement these recommendations and to work towards greater untying. Over the past year, CIDA has carried out the preparatory work to implement the recommendations, including the elaboration of operational guidelines to meet the Agency's international commitments.

Appropriate Sectoral and Thematic Focus

CIDA has made significant progress in **reducing the number of sectors in which it operates** to improve its effectiveness, and in **focussing on the Social Development Priorities (SDPs)** since they were announced in 2000. Action plans to guide implementation in each of the four areas -- basic education, health and nutrition, HIV/AIDs and child protection -- have now been developed, and are integrated into CIDA's results-based management and reporting processes. The Agency is on target in its commitment of greater resources to the SDPs, as set out in the five-year investment plan announced in 2000. This will result in a doubling of expenditures in the health and nutrition area and a quadrupling of spending in the other three areas by 2005. The Agency has also increased the number of experts both in headquarters and in the field in the four priority areas as well as in agriculture and in private sector development and has undertaken training and awareness initiatives.

Appropriate Geographic Focus

CIDA recognizes that **focusing its development assistance on a selected number of the world's poorest countries** is an important factor in aid effectiveness and is currently examining options for moving in that direction. CIDA has also moved towards a greater geographic focus within partner countries by focussing on the poorest regions. For example, Vietnam implements programming in only two provinces, and programming in Brazil is focussed on the Northeast states and in "favelas" where poverty is the highest.

The Agency continued to develop a more structured approach towards working with mature countries to help effectively "**graduate**" them from ODA into new, mutually beneficial relationships with Canada. For instance, CIDA is working with the eight Central and Eastern European countries expected to accede to the European Union in 2004-05, after which they will no longer be eligible for funding. CIDA is helping some of these countries create their own international development agencies. (See Box 27: Official Development Assistance in Central Europe).

Box 27: Official Development Assistance in Central Europe

The Official Development Assistance in Central Europe (ODACE) project supports the four graduating Visegrad countries of Poland, Hungary, Czech Republic and Slovakia in developing their own ODA programs and strengthening their role as aid donors; NGO's and civil society are involved as working partners. ODACE is also seen as a vehicle for transforming Canada's relationship with these countries as they graduate from Canadian assistance. As such, there is an important provision in the ODACE project for trilateral co-operation. By working with the Visegrad countries to help out other less advanced countries — possibly the Balkans and Central Asia — CIDA is capitalizing on the experience of these former Soviet bloc countries in making the transition to a free market. It is also taking advantage of the cultural and linguistic affinities that unite the Visegrad with the other countries of the region. Poles, Hungarians, Czechs and Slovaks have an impressive expertise which could be tapped by various Canadian partners in the future.

Engaging Canadians

Improved perception of the value, efficiency and effectiveness of ODA and OA Programs is an important part of the enabling environment for the delivery of Canadian aid. Over this past year, CIDA has continued to implement its *Public Engagement Strategy and Action Plan*⁹⁹, 1999-2003. The strategy is designed to gain greater public understanding and increased support for Canada's international assistance programs and to move Canadians from a state of basic awareness of international co-operation issues to informed action. About 75% of the public-engagement activities in the strategy have been implemented and efforts appear to be paying off: public opinion poll results from March 2002 show greater support for Canadian development assistance (83%, up eight points since 1998) and humanitarian assistance (85%, up five points since 1998).

Consultations on the *Strengthening Aid Effectiveness* draft policy in the Fall of 2001 also led to greater public awareness of CIDA's aid program. About 1,000 individuals participated in the meetings across Canada, while an additional 6,000 participated by posting comments on the CIDA website, making this one of the most successful website consultations to date¹⁰⁰.

A unique example of engaging young Canadians on international development issues is the Canada World Youth (CWY)¹⁰¹ program supported through the NGO Division of CIDA's Canadian Partnership Branch. This program not only engages Canadian youth, it

⁹⁹ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/b2a637b3ebb3f4e68525677e0071f3e1/3bad6678bc3ca37485256a5f006d1dbf?OpenDocument

¹⁰⁰ <http://www.acdi-cida.gc.ca/extranet/policy/aidecons.nsf/vWebCategoryEn?OpenView>

¹⁰¹ <http://www.cwy-jcm.org/>

uses these young development ambassadors as educators promoting the value of development assistance to Canadians across the country. (See Box 28: Engaging Youth - Securing the Future.)

Box 28: Engaging Youth - Securing the Future

Canada World Youth (CWY) provides opportunities for young Canadians aged 17-29 to become involved in international development issues in Canada and in over 600 communities in 60 countries around the world. While in partner countries, participants work on development projects and gain valuable knowledge and apprenticeship skills. Perhaps more importantly, the experience shapes their attitudes and values about international development and about how Canadians can make valuable contributions to the lives of others.

The program is a cost-sharing one with CWY participants raising almost 50% of program expenses from their communities. Upon returning from their international experiences, participants then act as development educators by sharing their experiences with their communities. Since 1998 over 3,000 youth from across Canada have participated in the program. One-half of them were women. CWY participants have gone on to work in the Canadian Foreign Service; as journalists, teachers, and public servants; and in a range of other vocations.

Greater public involvement in development co-operation can only strengthen Canada's aid efforts. New developments in the last year include the launch of the Global Classroom Initiative, which supports projects that deliver effective school-based global education resources, and the Journalists and Development Initiative, which builds the capacity of Canadian journalists to cover international development stories with greater depth and analysis. CIDA has also broadened its Speakers Program to include all CIDA staff, encouraging them to identify opportunities to speak to their fellow Canadians about Canada's aid program, whether to high schools, university classes, service clubs, or chambers of commerce.

In terms of supporting the public-engagement initiatives of its Canadian partners, CIDA launched a Public Engagement website in June 2001 to improve information-sharing about public engagement and to facilitate networking among Canadian organizations. The central content of the web site is a "Public Engagement Directory"¹⁰² in which organizations can profile their public-engagement activities.

¹⁰²http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/eff12ba4cbb097c1852566ce00644c8a:a49a5fcbd03fb09c85256a0e00788c3b?OpenDocument

4.6 Management Tools

The modernization of management tools enables CIDA to deliver more effectively on its development commitments. Tools include human resources, information management and technology, strategic planning and resource allocation, and rationalization of processes.

Human Resources

CIDA's *Corporate Strategy for Managing its People 2001-2004* was completed in 2000-01. The Strategy is now being implemented. The Strategy has three main priorities, which mirror those set for the public service as a whole, namely: strengthening CIDA as a knowledge-based, continuous learning organization; increasing retention through workplace well-being; and promoting renewal through ongoing recruitment.

During the past fiscal year, the Agency has made commitments to **strengthening the policy and analytical capacity** of personnel at Headquarters and in the field. For instance, the China, India, Nepal, Sri Lanka, and Vietnam Programs engaged broad-based staff support in the development of the new Country Development Programming Frameworks through the preparation of background documents. The process required the program staff to sharpen their analytical capabilities and to increase their knowledge of the development context.

Experience in 2001-02 underscored the importance of access to **appropriate scientific and technical expertise**. For example, the Pan-Africa Program has seen that the value of partnerships is increased through the effective presence of CIDA scientific and technical resources at key institutional meetings. Their presence has allowed CIDA to deepen the technical quality of its interventions, to facilitate networking with other technical representatives generally, and to demonstrate the seriousness with which CIDA views the successful delivery of the partner's mandate. The intensive participation of environment, gender-equality and health specialists has proven to be extremely valuable in the development of two sectoral strategies for the Gulf of Guinea Program, as has the participation of education-sector expertise in Mali. Responding to this increased need for scientific and technical expertise, CIDA's S&T Hiring Initiative created and staffed 13 new Specialist positions in the areas of Environment, Health, and Education during the past year .

Strengthened field presence has been highlighted as an area of critical need for CIDA to meet its programming objectives. Technically well-qualified and senior-level field staff greatly enhance the quality and speed of program delivery. A Corporate Centre for Program Support Units (PSUs) was created in the Human Resources and Corporate Services branch to deal exclusively with administrative and legal issues facing PSUs in developing countries. This initiative has enjoyed significant results, including providing new training for PSUs on reporting, financial, and results-based management issues, as

well as the production of a consolidated financial analysis of the annual financial reports of the PSU project.

A knowledgeable, highly motivated and more representative workforce is the cornerstone of the Agency's *Corporate Strategy for Managing its People 2001-2004*. CIDA participates in a number of recruitment and development programs such as the Career Assignment Program, the Financial Officer/Internal Audit Recruitment and Development Program, the Management Trainee Program, the Accelerated Executive Development Program, the Personnel Administration Program and the Agency's own New Development Officer Program, as well as other omnibus recruitment campaigns to offset the greying of the Agency. During 2001-02, the Agency recruited over 200 new employees in 17 occupational groups. This recruitment included strong representation from employment equity groups. In terms of overall representation, CIDA has achieved and/or surpassed the level of labour market availability for all four employment equity designated groups as of March 31, 2001. With respect to the *Embracing Change Report*¹⁰³ recommendations, in December, 2001, CIDA was recognized as the number one department for external recruitment for visible minorities for the period 2000-01. The Agency's *Employment Equity Action Plan 1999-2003* has been updated and integrated with the findings of two Task Forces: Participation of Visible Minorities in the Public Service of Canada and Inclusiveness in the Federal Public Service.

CIDA continues to promote a bilingual workplace and commitment to official languages. As of March 31, 2002, 88% of CIDA's executives meet the language requirements of their positions which is clearly above the average in the Public Service.

Information Management and Technology

CIDA has made significant progress towards achieving its vision for on-line service - to strengthen CIDA as a knowledge-based organization by facilitating collaborative work with strategic partners and leveraging CIDA's expertise and project experience, while streamlining and electronically enabling program deliver. CIDA continued to build on previous years' results and to strengthen its capacity to both meet corporate operational needs and support changes occurring within the Agency. This included further developed and delivery of the three core Government on Line streams: e-Business, e-Collaborative, and e-Human Resources Transformation. Government On Line is on track at CIDA and is fully integrated with plans for other system improvements that include upgrades to the corporate resources planning system, SAP, and the delivery of the Enterprise Data and Records Management initiative. In pursuit of better sharing of knowledge, CIDA increased the number of extranets it is hosting, including sites devoted to topics such as trade and development, water, child protection and human rights, democratization and good governance. Greater business value from investment in IM/IT was also derived from the Corporate Reports Access Facility which provided, *inter alia*, tailored reports on CIDA's programmes based on both new and legacy IT systems.

¹⁰³http://www.tbs-sct.gc.ca/Pubs_pol/hrpubs/TB_852/ecfps_e.html

Strategic Planning and Resource Allocation

As was indicated in the 2001-02 Report on Plans and Priorities, CIDA is transforming its corporate planning, budgeting and reporting processes, with the goal of ensuring that **resources are allocated to strategic priorities.**

Over the past fiscal year, work towards the **incorporation of a continual improvement management approach**, such as the modernization of CIDA's financial management practices, continued. An Internal Budget Review Committee representing different interests throughout the Agency was put in place to undertake a rigorous review of the budgetary requirements and pressures, as well as to develop a strategy for allocations. Additionally, the establishment of a Modern Comptrollership Office¹⁰⁴ was recently completed. The Office has the task of co-ordinating a Capacity Assessment exercise to identify gaps in management practices and to develop an Action Plan to address those gaps.

Rationalization of Processes

Transparent, consistent and cost-effective business processes are key to the Agency's rationalization of processes. CIDA had previously used 34 business processes to deliver its programs. However, after an intensive review from July to September 2001, which included mapping all 34 processes against a single-model project cycle, the Agency was able to reduce the number of processes to three. The Agency also completed several other initiatives during the past fiscal year, including the launch of a dispute-resolution mechanism for contractual issues, the simplification and standardization of contribution agreements, and the publication of a guide on the management of contribution agreements. Finally, in its continuing efforts to be more transparent, the Agency is evaluating ways to share individual Branch-level plans and performance reports with the public through the CIDA web-site.

¹⁰⁴http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/

4.7 Review: Performance Measurement, Evaluation and Internal Audit

Assessing the effectiveness of its development initiatives is a key element of CIDA's transformation into a more accountable, results-oriented, continuous-learning organization. Both internal and external reviews help the Agency meet its mandate and objectives and demonstrate its achievements to Canadians.

Consistent with the principles of modern comptrollership, the Agency uses three internal review instruments as part of its overall performance management and reporting approach. These are performance measurement, evaluation, and internal audit, and are elaborated on in CIDA's *Results-Based Management and Accountability Framework* (RMAF)¹⁰⁵. In addition to these internal reviews, there are periodic independent Agency-level reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada¹⁰⁶ and the DAC¹⁰⁷.

CIDA's Performance Review Branch is responsible for Internal Audit, Evaluation and Results-based Management, while the branches are responsible for performance measurement. Performance information is used to develop and adjust CIDA's policies and programming as noted in Box 29 while assurance information is used to improve management practices and internal controls (see Box 30). In an effort to make better use of its assessments, the Branch has begun to establish a "sharing of knowledge and experience" initiative through the preparation of a series of Lessons Learned Papers.

4.7.1 Performance Measurement Frameworks

Performance measurement is a vital component of the results-based management approach. It focuses on tracking financial and non-financial resources, risks and progress towards intended results. Performance measurement frameworks are measurement strategies that identify performance indicators and help to ensure that useful information is collected on a regular and timely basis.

At the **Agency level**, a revised set of performance indicators is being developed based on the Key Agency Results (described in Section 4.1 above). The strategy for measuring performance with respect to Strategic Outcomes or Development Results, as well as for strengthening "Enabling Strategies" is to use information generated from program-level monitoring and evaluations, supplemented by information that is readily available from international sources, such as the World Bank World Development Report¹⁰⁸, the UNDP Human Development Report¹⁰⁹, the Development Assistance Committee indicators¹¹⁰,

¹⁰⁵<http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGRR/rmaf-cgrr-01-e.asp>

¹⁰⁶<http://www.oag-bvg.gc.ca/>

¹⁰⁷<http://www.oecd.org/dac/>

¹⁰⁸<http://econ.worldbank.org/wdr/>

¹⁰⁹<http://hdr.undp.org/>

¹¹⁰<http://www1.oecd.org/dac/indicators/>

recipient-country and collaborative donor-country information to demonstrate progress towards the achievement of results. Assessing the progress will involve continuous tracking by line managers to ensure that activities and funding have been carried out in accordance with the planned results as well as within established policies, procedures and resources.

At the **program level**, performance measurement frameworks are being developed and improved upon to establish linkages among results at the project, program, and agency levels. Developing these frameworks is complex because it can only be achieved through discussion with partners and recipient governments to reflect developing-country priorities and needs. These performance measurement frameworks aim to facilitate the tracking, collection and aggregation of project and non-project information that enables the assessment of progress towards the achievement of intended program results as well as their contribution to the broader Agency results. As CIDA makes the shift from project to program orientation, the Agency is beginning to integrate performance measurement frameworks in selected country programming, such as in Senegal. (See Box 11: CIDA's Development Programming in Senegal.)

At the **project level**, an elaborate monitoring and reporting system is already in place as part of the Agency's results-based management approach. This system includes extensive training of staff and partners on results-based management, an information management system to link financial resources with results, and tools and approaches to assist managers in preparing project-level performance measurement frameworks, such as a more results-oriented Logical Framework Analysis¹¹¹ and the *Framework of Results and Key Success Factors*¹¹². Project-level monitoring and evaluation, and quarterly reporting by Canadian partners and Executing Agencies, contribute to the preparation of Annual Project Performance Reports. These reports form the foundation for program and corporate-level reporting documents such as the Departmental Performance Report and reports to the DAC. Operational branches conduct an average of 90 assessments per year, of projects and institutional arrangements with partners. This information is used to make adjustments on the planning, design and implementation of projects so as to bring about the anticipated development results while ensuring the project's sustainability.

4.7.2 Evaluation

The value of evaluation at CIDA is learning about the results and benefits being achieved by individual development programs. Evaluation also demonstrates how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives and why initiatives have been successful or not.

The focus of evaluation work in the recent past has been at two levels: the agency level and the project level. The current strategy is to shift the focus of evaluation work towards the **program level**, on country programs and major institutional partners to ensure that

¹¹¹http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/42753CFCF219904B85256AF80009BD2B?OpenDocument

¹¹²http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEn/75727485FF0E7E0F852568C40060B7C1?OpenDocument

investments and initiatives have an actual impact on the populations of the countries we are dealing with. Such a shift has involved working more closely in partnership with recipient countries and other donor agencies (both bilateral and multilateral) on joint evaluations, and enables the Agency to better assess issues such as co-ordination of assistance among donors. This is being accomplished with the intention of providing better coverage of the Agency's achievements at the Strategic Outcome level, lines of business and transfer payments programs.

The evaluation focus at the program level places the emphasis on evaluating major components of Geographic, Multilateral and Canadian Partnership Program Branches, which together account for 90% of CIDA's transfer payments. An example of an Agency-level evaluation completed in fiscal year 2001-02 is the Agency-wide Infrastructure Services Performance Review¹¹³. (See Box 29: Agency-wide Infrastructure Services Performance Review.)

Box 29: Agency-wide Infrastructure Services Performance Review

CIDA undertook an Agency-wide Infrastructure Services Performance Review, which assessed the performance of 43 projects with a value of \$660 million, in 13 countries and four sectors (energy, transportation, information/communication technology and water/sanitation). The Review provides an indication of how some of the Agency's infrastructure services investments have performed in delivering services such as clean and accessible water, efficient transport systems, reliable and affordable energy, and accessible information and communication. The evaluation provides conclusions and recommendations as well as summarizes the lessons learned that will be used to improve the Agency's infrastructure programming. Some of these include:

- CIDA has made major contributions to the building of local technical capacity and relevant appropriate physical installations, while working in partnership with recipient countries and other donors, that continue to generate benefits long after CIDA's involvement has ended.
- The provision of equitable access to infrastructure services and the measurement of poverty reduction benefits for the poor remain major challenges.
- Sufficient time is needed to build personal trust and political connections, which can prevent the loss of partnerships and policy dialogue after CIDA's involvement has ended.
- Focusing on the poor often requires participatory approaches and longer implementation periods so that local capacity can be built to ensure sustainability.

4.7.3 Internal Audit

Internal audit provides assurances relative to the soundness of risk management, management controls and information for decision-making/reporting and thereby contributes to the Agency's continuous management and improvement of programs, successful delivery of services and accountability for results.

In fiscal year 2001-02, CIDA completed 13 audits¹¹⁴ on diverse initiatives such as the Yeltsin Democracy Fellowship Fund, Reducing Child Poverty in Haiti, Participatory

¹¹³http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/49d9f10330ed2bb48525677e00735812/7619f4fc2e2a58e185256a3a0069ebb2?OpenDocument

¹¹⁴http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/8949395286e4d3a58525641300568be1/b466d3e71af99c6d85256a1f004981fd?OpenDocument

Decentralized School Management in Mali, the Community Health Development Project in Nepal, etc. (See Box 30: Internal Audit of the Canada Fund for local initiatives in Brazil). These audits made recommendations, which were accepted by program managers, on various aspects of management controls, accountability and reporting structures.

Box 30: Internal Audit of the Canada Fund for Local Initiatives in Brazil¹¹⁵

The Canada Fund for Local Initiatives (CFLI) complements CIDA's bilateral and multilateral activities through support to development projects initiated by community groups and voluntary organizations, many of which are located in very remote areas of the country. The CFLI in Brazil focuses on children and adolescents, with basic education, health care and nutrition, and human rights being the principal programming areas. The CFLI also encourages active participation of the local population and seeks to improve the performance of local non-governmental organizations.

The findings of the internal audit of CFLI in Brazil in 2001 are representative of the good results being achieved by these audit mechanisms and also illustrate some of the problems. Overall, the audit found that the CFLI in Brazil is being well administered and has successfully adapted to Brazil's specific circumstances. The Canada Fund was 100% compliant with the Canadian Environmental Assessment Act (CEAA) where it applied. Although projects are widely dispersed, the CFLI co-ordinator has taken steps to ensure that each approved project will be visited at least once per year. Some opportunities for improvement have been noted by the auditor, particularly in the area of reporting. The CFLI did not have a formalized procedure for the evaluation of proposed projects for funding. Such a procedure is necessary for the justification of project selection and rejection. CFLI management has taken measures to address this and other issues raised in the internal audit.

¹¹⁵http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/c05a8621fd763c158525667a00587307/12e56a55b24f913b85256a1b007176b4?OpenDocument

Annex I - Financial Performance

Financial Summary Tables

The summary financial information provided in the following tables is intended to show:

- what the plan was at the beginning of the year;
- what additional spending Parliament has approved through Supplementary Estimates to reflect changing priorities and unforeseen events (Total Authorities); and
- what was actually spent (2001-02 Actuals as presented in Public Accounts).

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Vote (thousands of dollars)	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Canadian International Development Agency			
Budgetary			
20b Operating expenditures	138,423	159,068	156,868
25b Grants and contributions	1,523,098	1,709,609	1,707,898
(S) Minister for International Co-operation - Salary and motor car allowances	52	68	68
(S) Payments to the International Financial Institution Fund Accounts	151,800	199,834	199,834
(S) Contributions to employee benefit plans	16,026	16,488	16,488
(S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	0	22	0
(S) Loss for Revaluation year end	0	876	876
(S) Collection Agency fees	0	5	5
Total Budgetary	1,829,399	2,085,971	2,082,038
Non-budgetary			
L30b Issuance of notes to the International Financial Institution Fund Accounts	0	226,112	226,112
L35b Payment and issuance of notes to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	4,500	4,500	4,486
(S) Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions	0	8,340	7,675
Total Non-budgetary	4,500	238,952	238,273
Total Agency	1,833,899	2,324,923	2,320,311

Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending in 2001-02

(millions of dollars)										
Business Lines	FTIs	Operating	Capital	Voted Grants & Contributions	Subtotal:		Other Transfer Payments	Total Gross Expenditures	Less: Responsible Revenue (1)	Total Net Expenditures
					Gross Voted Expenditures					
Geographic Programs (Total Authorities)	550	47.5	0.0	799.2	846.7	0.0	0.0	846.7	0.0	846.7
(Actuals)	550	53.4	0.0	712.5	765.9	0.0	0.0	765.9	0.0	765.9
Multilateral Programs (Total Authorities)	544	53.0	0.0	710.9	763.9	0.0	0.0	763.9	0.0	763.9
(Actuals)	66	5.6	0.0	327.9	333.5	151.8	0.0	485.3	0.0	485.3
Canadian Partnership (Total Authorities)	66	7.7	0.0	593.1	600.8	199.8	0.0	800.6	0.0	800.6
(Actuals)	151	12.3	0.0	593.1	600.8	199.8	0.0	800.6	0.0	800.6
Countries in Transition (Total Authorities)	150	13.4	0.0	278.5	291.9	0.0	0.0	291.9	0.0	291.9
(Actuals)	96	7.7	0.0	278.5	291.9	0.0	0.0	291.9	0.0	291.9
Communications (Total Authorities)	94	9.9	0.0	121.7	131.6	0.0	0.0	131.6	0.0	131.6
(Actuals)	49	6.8	0.0	4.9	11.6	0.0	0.0	11.6	0.0	11.6
Policy (Total Authorities)	48	7.9	0.0	3.8	11.6	0.0	0.0	11.6	0.0	11.6
(Actuals)	131	12.3	0.0	0.0	12.3	0.0	0.0	12.3	0.0	12.3
Corporate Services (Total Authorities)	129	13.5	0.0	0.0	13.6	0.0	0.0	13.6	0.0	13.6
(Actuals)	360	62.3	0.0	0.0	62.3	0.0	0.0	62.3	0.0	62.3
Total (Budgetary)	362	68.9	0.0	0.0	68.9	0.0	0.0	68.9	0.0	68.9
(Actuals)	1,403	154.5	0.0	1,523.1	1,677.6	151.8	0.0	1,829.4	0.0	1,829.4
Other Revenues and Expenditures	1,403	176.5	0.0	1,709.6	1,886.1	199.8	0.0	2,086.0	0.0	2,086.0
(Actuals)	1,393	174.3	0.0	1,707.9	1,882.2	199.8	0.0	2,082.0	0.0	2,082.0
Non-Respendable Revenues (2) (Total Authorities)										0.0
(Actuals)										0.0
Cost of services provided by other departments (Total Authorities)										38.5
(Actuals)										17.3
										18.7
										18.7
Net Cost of Program (Total Authorities)										1,846.7
(Actuals)										2,104.7
										2,139.2

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Vote".
2. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Table 3: Historical Comparison of Total Planned to Actual Spending

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Budgetary					
Geographic Programs	711.1	680.7	846.7	765.9	763.9
Multilateral Programs	665.3	947.4	485.3	800.6	800.6
Canadian Partnership	283.9	289.3	275.7	291.9	291.9
Countries in Transition	124.3	137.2	135.5	131.6	131.6
Communications	12.0	10.5	11.6	11.6	11.6
Policy	8.9	10.3	12.3	13.6	13.5
Corporate Services	56.9	65.3	62.3	70.7	68.9
Total Budgetary	1,862.4	2,140.6	1,829.4	2,086.0	2,082.0
Non-budgetary					
Multilateral Programs (1)	10.6	8.4	4.5	12.8	12.2
Total Agency	1,873.0	2,149.0	1,833.9	2,098.8	2,094.2

1. Includes payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions only.

Table 4: Resource Requirements by Organization and Business Line in 2001-02

(millions of dollars)	Geographic Programs	Multilateral Programs*	Canadian Partnership	Countries in Transition	Communications	Policy	Corporate Services	Total
CIDA								
VP Africa & Middle East	418.5							418.5
(Total Authorities)	325.3							325.3
(Actuals)	324.4							324.4
VP Asia	254.8							254.8
(Total Authorities)	255.8							255.8
(Actuals)	255.0							255.0
VP Americas	173.4							173.4
(Total Authorities)	184.8							184.8
(Actuals)	184.5							184.5
VP Multilateral Programs		485.3						485.3
(Total Authorities)		800.6						800.6
(Actuals)		800.6						800.6
VP Canadian Partnership			275.7					275.7
(Total Authorities)			291.9					291.9
(Actuals)			291.9					291.9
VP Central and Eastern Europe				135.5				135.5
(Total Authorities)				131.6				131.6
(Actuals)				131.6				131.6
DG Communications					11.6			11.6
(Total Authorities)					11.6			11.6
(Actuals)					11.6			11.6
VP Policy						12.3		12.3
(Total Authorities)						13.6		13.6
(Actuals)						13.5		13.5
Agency Executive							4.9	4.9
(Total Authorities)							5.7	5.7
(Actuals)							5.7	5.7
VP Human Resources and Corporate Services							36.0	36.0
(Total Authorities)							35.2	35.2
(Actuals)							33.6	33.6
CIO Information Management & Technology							19.1	19.1
(Total Authorities)							27.4	27.4
(Actuals)							27.4	27.4
DG Performance Review							2.3	2.3
(Total Authorities)							2.3	2.3
(Actuals)							2.3	2.3
Total	846.7	485.3	275.7	135.5	11.6	12.3	62.3	1,829.4
(Total Authorities)	765.9	800.6	291.9	131.6	11.6	13.6	70.6	2,086.0
(Actuals)	763.9	800.6	291.9	131.6	11.6	13.5	68.9	2,082.0
% of Total (Actuals)	36.7%	38.5%	14.0%	6.3%	0.6%	0.6%	3.3%	100.0%

* The non-budgetary portion of the Multilateral Programs is not included.

Table 5: Non-Respendable Revenues⁽¹⁾

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Actual 2001-02
Unplanned	13.7	95.4	38.5

1. These revenues were formerly called "Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund".

Table 6: Statutory Payments

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Multilateral Programs	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8

Table 7a: Transfer Payments by Class of Grants and Contributions

CIDA grants, contributions and other transfer payments of \$1,907.7 million account for 91.6% of CIDA's total expenditures. Further information is given below.

Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
<u>Grants</u>					
Grants for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	0	250	0	0
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	100,207	224,902	46,332	223,102	222,992
Programming against hunger and malnutrition through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	77,133	107,341	95,578	208,351	208,349
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	122,755	113,052	88,366	134,897	134,897
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	61,234	45,193	78,687	30,922	30,922
Development assistance as education and training for individuals and for special program and project expenses directly related thereto	8,451	7,720	8,080	8,079	8,079
Grant to Jamaica	0	0	0	20,000	20,000
Y2K International Initiatives	305	0	0	0	0
Total Grants	370,085	498,208	317,293	625,351	625,239

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
<u>Contributions</u>					
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private-sector firms in support of regional and country-specific projects, programs and activities, and for special program and project expenses directly related thereto	642,999	613,285	789,703	630,280	628,692
Contributions for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	113,381	126,579	127,509	119,739	119,735
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions and for special program and project expenses directly related thereto	837	739	100	245	241
Programming against hunger and malnutrition through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	35,423	37,622	100	20,896	20,895
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,426	1,233	1,300	1,280	1,280
Programming against hunger and malnutrition through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries and for special program and project expenses directly related thereto	79,112	51,422	105,522	60,094	60,094
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals and for special program and project expenses directly related thereto	6,304	9,464	100	8,462	8,462
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities and for special program and project expenses directly related thereto	155,653	179,468	118,030	186,593	186,592

Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Incentives to Canadian, international and developing-country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial co-operation programs, projects and activities as well as special program and project expenses directly related thereto	43,206	47,142	58,585	53,535	53,535
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	4,627	3,308	4,856	3,134	3,134
Total Contributions	1,082,968	1,070,262	1,205,805	1,084,258	1,082,660
<u>Other Transfer Payments</u>					
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the <i>International Development (Financial Institutions) Assistance Act</i>	247,355	412,060	151,800	199,834	199,834
Total Other Transfer Payments	247,355	412,060	151,800	199,834	199,834
<u>Items not Required</u>					
Grant to the International Centre for Human Rights and Democratic Development (ICHRDD)	4,359	0	0	0	0
Total Items not Required	4,359	0	0	0	0
Total	1,704,767	1,980,530	1,674,898	1,909,443	1,907,733

Table 7b: Transfer Payments by Activity

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Grants:					
Geographic Programs	6.7	14.4	9.5	78.5	78.4
Multilateral Programs	293.7	430.3	220.8	507.2	507.2
Canadian Partnership	74.0	53.3	86.8	39.4	39.4
Countries in Transition	0.0	0.3	0.3	0.3	0.3
Corporate Services	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Grants	374.4	498.2	317.3	625.4	625.2
Contributions:					
Geographic Programs	645.0	618.2	789.7	634.1	632.5
Multilateral Programs	118.7	95.9	107.1	85.9	85.9
Canadian Partnership	197.7	224.1	176.6	239.1	239.1
Countries in Transition	116.4	128.4	127.5	121.4	121.4
Communications	5.1	3.8	4.9	3.8	3.8
Total Contributions	1,082.9	1,070.3	1,205.8	1,084.3	1,082.7
Other Transfer Payments:					
(S) Multilateral Programs	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8
Total Other Transfer Payments	247.4	412.1	151.8	199.8	199.8
Total Transfer Payments	1,704.7	1,980.5	1,674.9	1,909.4	1,907.7

Table 8: Capital Spending by Business Line

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Corporate Services:					
New Informatic System (S-EPA)	19.8	0.0	0.0	0.0	0.0

Table 9: Loans, Investments and Advances

(millions of dollars)	Actual 1999-00	Actual 2000-01	Planned Spending 2001-02	Total Authorities 2001-02	Actual 2001-02
Multilateral Programs:					
Payments to International Financial Institutions - Capital Subscriptions (L35)	4.6	4.5	4.5	4.5	4.5

Table 10: Contingent Liabilities

(thousands of dollars)	Amount of Contingent Liability		
	March 31 2000	March 31 2001	Current as of March 31 2002
Claims for damages			
- Perera R.	2,800	3,000	
Claims for breach of contract			
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)		2,950	40
- Jangor Corporation		164	164
Claim for general average			
- Prekookeanska Plovidba	749		
Claim for negligence and breach of fiduciary duties			
- L. Larose and P. Hurd and D. Pankhurst	1,200		
Total Contingent Liabilities	4,749	6,114	204

Annex II - Consolidated Reporting

Procurement and Contracting

1. Role played by procurement and contracting in delivering programs.

Procurement and contracting play an important role in helping to fulfil CIDA's mandate as the lead federal government agency responsible for delivering Canada's Official Development Assistance. The mandate is to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a secure, prosperous and equitable world. There are two main programming mechanisms used to deliver assistance: the directive mechanism initiated by CIDA and the responsive mechanism initiated by development partners. Assistance is provided in the form of goods delivered to developing countries through contracts and in the form of services provided through contribution and grant agreements and through contracts.

2. Department's audits and evaluations of procurement practices.

CIDA's Internal Audit Division conducted a follow-up audit on ACAN and sole sourced contracts to the audit conducted in 2000 by the Office of the Auditor General. The CIDA audit is planned to be completed in the fall of 2002. Preliminary results indicate positive improvements with compliance with Treasury Board policy.

3. Progress and new initiatives enabling effective and efficient procurement practices.

- Completed initial training of the Agency groups who participated in the Contracting Dispute Resolution Pilot Project;
- Continued participation in the Government-on-Line project "Electronic Supply Chain" which seeks to provide an electronic goods and services procurement mechanism; and
- Completed the introduction of a standardized model contribution agreement for the Geographic Program.
- Prepared a guide on the use of contribution agreements.

4. Internet links and/or Web site addresses.

The following Internet addresses provide further information about CIDA's procurement and contracting regime:

- Your Guide to Working with CIDA (<http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm>) assists in the identification of opportunities to work with CIDA. It also provides an

overview and useful links relating to CIDA's contracting regime, as well as information on CIDA's unsolicited proposal mechanism and funding programs such as the Industrial Co-operation Program and the Renaissance Program, Central and Eastern Europe. Also included is information on access to opportunities from multilateral organizations. Specific links for contracting are as follows:

- i. Contracting Information (<http://www.acdi-cida.gc.ca/contractinginfo.htm>) on CIDA's procurement and contract management policies and processes.
- ii. Current Opportunities (<http://www.acdi-cida.gc.ca/currentopportunities.htm>) for contracting. Information provided includes:
 - a. Projects at the planning stage ("pipeline") - advance information on projects at the concept stage for which most likely proposals will be called;
 - b. link to MERX - where contracting opportunities will be posted;
 - c. a guide to Standing Offer Arrangement; and
 - d. the annual document, "Service Contracts and Lines of Credit" - a listing and short description of projects, contact points of contractors and percentage of undisbursed funds. These are useful in the exploration of subcontracting opportunities.

Annex III - Other information

Web Sites and Contacts for Further Information

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

or contact:

Public Inquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch, 5th Floor
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006

Toll free: 1-800-230-6349

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023

Toll free: 1-800-331-5018

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

Annexe III : Autres renseignements

Site Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : <http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm>

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5^e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : 1-800-997-5006
Numéro sans frais : 1-800-230-6349
Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'écoute : (819) 953-5023
Numéro sans frais : 1-800-331-5018
Télécopieur : (819) 953-6088
Courrier électronique : info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la Loi sur la gestion des finances publiques par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.

4. Liens Internet et/ou d'adresses Web

On peut trouver des renseignements supplémentaires sur le régime d'approvisionnement et de marchés de l'ACDI aux adresses Internet suivantes :

- *Comment faire affaire avec l'ACDI* (<http://www.acdi-cida.gc.ca/informarches.htm>) : renseigne sur les occasions d'affaires offertes par l'ACDI. On y trouve un aperçu du régime de passation des marchés de l'Agence et des liens utiles, ainsi que des renseignements sur le mécanisme des propositions spontanées de l'ACDI et sur ses programmes de financement, notamment le Programme de coopération industrielle et le programme Renaissance Europe centrale et de l'Est. On peut aussi y trouver des renseignements sur l'accès à des occasions d'affaires avec des organismes multilatéraux. Les liens spécifiques concernant les marchés sont les suivants :

- i. *Information touchant les marchés* (<http://www.acdi-cida.gc.ca/informarches.htm>) : sur les politiques et les processus de gestion de l'approvisionnement et des marchés.

- ii. *Occasions actuelles d'affaires*

(<http://www.acdi-cida.gc.ca/occasionsactuelles.htm>) : pour la passation des marchés. Parmi les renseignements présentés :

- a. les projets au stade de la planification (« pipeline ») : renseignements sur des projets en voie de planification, au stade conceptuel, pour lesquels un appel d'offres pourrait être lancé;

- b. le lien à MBRX, où les occasions de marchés seront affichées;

- c. le guide des offres à commandes;

- d. le document annuel, *Marché de services et lignes de crédit* : il comprend une liste et une courte description de projets, de points de contacts d'entrepreneurs et du pourcentage des fonds non décaissés. Ces renseignements visent à faciliter la recherche d'occasions d'affaires en sous-traitance.

Annexe II : Consolidation de rapports

Approvisionnement et marchés

1. Rôle joué par l'approvisionnement et les marchés dans la prestation des programmes

L'approvisionnement et les marchés jouent un rôle important dans le mandat de l'ACDI, principal organisme fédéral chargé de la mise en œuvre du programme canadien d'aide publique au développement. L'objectif du mandat est d'appuyer le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de contribuer à créer un monde sûr, équitable et prospère. Deux grands mécanismes de programme servent à exécuter l'aide : le mécanisme dirigé, mis en œuvre par l'ACDI et le mécanisme de soutien « réactif », mis en œuvre par les partenaires en développement. L'aide est fournie sous la forme de produits livrés aux pays en développement par l'entremise de marchés, et sous la forme de services fournis par l'entremise d'accords de contribution et de subventions ainsi que de marchés.

2. Vérifications internes et évaluation des pratiques de l'Agence en matière de marchés

Suite à la vérification réalisée en 2000 par le Bureau du vérificateur général du Canada, la Direction de la vérification interne de l'ACDI a effectué une vérification de suivi des préavis d'adjudication de contrats (PAC) et des marchés à fournisseur unique. La vérification comptable de l'ACDI devrait se terminer au cours de l'automne 2002. Les résultats préliminaires indiquent une amélioration réelle en ce qui a trait au respect de la politique du Conseil du Trésor.

3. Progrès et nouvelles initiatives favorisant des pratiques de marchés efficaces

- La formation initiale des groupes de l'Agence qui ont participé au projet pilote sur les systèmes de règlement des différends en matière de marchés est terminée.
- La participation au projet « Chaîne d'approvisionnement électronique » de l'initiative Gouvernement en direct, qui vise à mettre en place un mécanisme électronique d'approvisionnement de produits et services, se poursuit.
- L'introduction d'un modèle d'accord de contribution normalisé pour les Programmes géographiques est terminée.
- Un guide sur l'utilisation des accords de contribution a été préparé.

Tableau 10 : Passif éventuel

(en milliers de dollars)		Montant des éléments de passif éventuel		Courant au 31 mars 2002	
		Le 31 mars 2000	Le 31 mars 2001		
Demands d'indemnité concernant des dommages		2 800	3 000		
- Petra R.					
Réclamations pour bris de contrat					
- Canadian Ocean Research Associates (CORA)			2 950		40
- Jangtor Corporation			164		164
Demande d'indemnité pour moyenne générale		749			
- Prekookeanská Plovdba					
Demande d'indemnité pour négligence et pour contravention au devoir fiduciaire		1 200			
- L. Larose and P. Hurd and D. Pankhurst					
Total des éléments du passif éventuel		4 749	6 114		204

Tableau 7b : Paiements de transfert par secteur d'activités

(en millions de dollars)					
Subventions :	Programmes géographiques	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Pays en transition	Services généraux
Dépenses réelles	1999-2000	1999-2000	2000-2001	2000-2001	2000-2001
78,4	507,2	39,4	0,3	0,0	625,2
78,5	507,2	39,4	0,3	0,0	625,4
9,5	220,8	86,8	0,0	0,0	317,3
14,4	430,3	53,3	0,3	0,0	498,2
618,2	789,7	634,1	85,9	107,1	632,5
118,7	197,7	239,1	121,4	3,8	1 082,7
645,0	618,2	789,7	634,1	85,9	107,1
95,9	107,1	85,9	121,4	3,8	1 082,7
116,4	128,4	127,5	121,4	3,8	1 082,7
5,1	3,8	4,9	3,8	3,8	1 082,7
1 082,9	1 070,3	1 205,8	1 084,3	1 084,3	1 082,7
Contributions :					
Programmes géographiques	645,0	618,2	789,7	634,1	632,5
Programmes multilatéraux	118,7	95,9	107,1	85,9	107,1
Partenariat canadien	197,7	224,1	176,6	239,1	239,1
Pays en transition	116,4	128,4	127,5	121,4	121,4
Communications	5,1	3,8	4,9	3,8	3,8
Total des contributions	1 082,9	1 070,3	1 205,8	1 084,3	1 082,7
Autres paiements de transfert :					
(L) Programmes multilatéraux	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8
Total des autres paiements de transfert	247,4	412,1	151,8	199,8	199,8
Total des paiements de transfert	1 704,7	1 980,5	1 674,9	1 909,4	1 907,7

Tableau 8 : Dépenses en capital par secteur d'activités

(en millions de dollars)					
Dépenses réelles	1999-2000	Dépenses réelles	2000-2001	Dépenses prévues	2001-2002
0,0	19,8	0,0	0,0	0,0	0,0
Services généraux :					
Nouveau système informatique (F-AE)					
0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Tableau 9 : Prêts, investissements et avances

(en millions de dollars)					
Dépenses réelles	1999-2000	Dépenses réelles	2000-2001	Dépenses prévues	2001-2002
4,5	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5
Programmes multilatéraux :					
Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital (1-35)					
4,5	4,6	4,5	4,5	4,5	4,5

(en milliers de dollars)						
Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002		
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes de développement, ainsi qu'à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes de développement, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.						
155,653	179,468	118,030	186,593	186,592		
Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, à l'appui de programmes de coopération et d'activités de coopération industrielle, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.						
43,206	47,142	58,585	53,535	53,535		
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes.						
4,627	3,308	4,856	3,134	3,134		
Total des contributions						
1,082,968	1,070,262	1,205,805	1,084,258	1,082,660		
Autres paiements de transfert						
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).						
247,355	412,060	151,800	199,834	199,834		
Total des autres paiements de transfert						
247,355	412,060	151,800	199,834	199,834		
Postes non requis						
Subvention au Centre international des droits de la personne et du développement démocratique (CIDPDD).						
4,359	0	0	0	0		
Total des postes non requis						
4,359	0	0	0	0		
Total						
1,704,767	1,980,530	1,674,898	1,909,443	1,907,733		

		Contributions			
(en milliers de dollars)	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décentralisée dans les lois de crédits antérieures, à des pays en développement et à des organismes et institutions de ces pays, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux et régionaux, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et organismes, et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à l'appui de projets, de programmes et d'activités visant des pays ou des régions données, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	642,999	613,285	789,703	630,280	628,692
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	113,381	126,579	127,509	119,739	119,735
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	837	739	100	245	241
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et des dépenses spéciales liées directement à ces projets.	35,423	37,622	100	20,896	20,895
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,426	1,233	1,300	1,280	1,280
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.	79,112	51,422	105,522	60,094	60,094
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et des dépenses spéciales liées directement à ces projets.	6,304	9,464	100	8,462	8,462

Tableau 7a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions

Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert que versent l'ACDI, totalisent 1 907,7 millions de dollars représentant 91,6 p. 100 des dépenses totales de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Détails des paiements de transfert

(en milliers de dollars)					Subventions				
Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations 2001-2002	Dépenses totales 2001-2002					
					Subventions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.				
0	0	250	0	0	Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.				
100,207	224,902	46,332	223,102	222,992	Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim et la malnutrition par l'entremise des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.				
77,133	107,341	95,578	208,351	208,349	Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers, et dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.				
122,755	113,052	88,366	134,897	134,897	Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités, et des dépenses spéciales liées directement à ces programmes et à ces projets.				
61,234	45,193	78,687	30,922	30,922	Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers, et dépenses spéciales liées directement à des programmes et à des projets.				
8,451	7,720	8,080	8,079	8,079	Subvention à la Jamaïque				
0	0	0	20,000	20,000	L'initiative internationale relative à l'an 2000				
305	0	0	0	0	Total des subventions				
370,085	498,208	317,293	625,351	625,239					

Tableau 5 : Recettes non disponibles⁽¹⁾

(en millions de dollars)			
Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 1999-2000	Non prévues
38,5	95,4	13,7	

1. Auparavant appelées « Recettes à valoir sur le trésor ».

Tableau 6 : Paiements législatifs

(en millions de dollars)			
Dépenses réelles 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses prévues 2001-2002	Programmes multilatéraux
247,4	412,1	151,8	199,8

Tableau 4 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2001-2002

(en millions de dollars)		Programmes géographiques	Programmes multilatéraux*	Partenariat canadien	Pays en transition	Commun-ications	Politi-ques	Services généraux	Total
ACDI									
VP Afrique et Moyen-Orient	418,5								418,5
(Dépenses réelles)	325,3								325,3
(Autorisations totales)	324,4								324,4
VP Asie	254,8								254,8
(Dépenses réelles)	255,8								255,8
(Autorisations totales)	255,0								255,0
VP Amériques	173,4								173,4
(Dépenses réelles)	184,8								184,8
(Autorisations totales)	184,5								184,5
VP Programmes multilatéraux	485,3								485,3
(Dépenses réelles)	800,6								800,6
(Autorisations totales)	800,6								800,6
VP Partenariat canadien	275,7								275,7
(Dépenses réelles)	291,9								291,9
(Autorisations totales)	291,9								291,9
VP Europe centrale et de l'Est	135,5								135,5
(Dépenses réelles)	131,6								131,6
(Autorisations totales)	131,6								131,6
DG Communications	11,6								11,6
(Dépenses réelles)	11,6								11,6
(Autorisations totales)	11,6								11,6
VP Politiques	12,3								12,3
(Dépenses réelles)	13,6								13,6
(Autorisations totales)	13,5								13,5
Haute direction	4,9								4,9
(Dépenses réelles)	5,7								5,7
(Autorisations totales)	5,7								5,7
VP Ressources humaines et services corporatifs	36,0								36,0
(Dépenses réelles)	35,2								35,2
(Autorisations totales)	33,6								33,6
D.P. Gestion de l'information et de la technologie	19,1								19,1
(Dépenses réelles)	27,4								27,4
(Autorisations totales)	27,4								27,4
DG Examen du rendement	2,3								2,3
(Dépenses réelles)	2,3								2,3
(Autorisations totales)	2,3								2,3
Total	846,7	485,3	275,7	135,5	11,6	12,3		62,3	1 829,4
(Dépenses réelles)	800,6	291,9	275,7	131,6	11,6	13,6		70,6	2 086,0
(Autorisations totales)	763,9	800,6	291,9	131,6	11,6	13,5		68,9	2 082,0
% du TOTAL (Dépenses réelles)	36,7%	38,5%	14,0%	6,3%	0,6%	0,6%		3,3%	100,0%

* La portion non budgétaire des Programmes multilatéraux n'est pas incluse.

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

(en millions de dollars)		Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Budgétaire	Programmes géographiques	711,1	680,7	846,7	765,9	763,9
	Programmes multilatéraux	665,3	947,4	485,3	800,6	800,6
	Partenariat canadien	283,9	289,3	275,7	291,9	291,9
	Pays en transition	124,3	137,2	135,5	131,6	131,6
	Communications	12,0	10,5	11,6	11,6	11,6
	Politiques	8,9	10,3	12,3	13,6	13,5
	Services généraux	56,9	65,3	62,3	70,7	68,9
	Total budgétaire	1 862,4	2 140,6	1 829,4	2 086,0	2 082,0
	Non-budgétaire					
	Programmes multilatéraux (1)	10,6	8,4	4,5	12,8	12,2
Total de l'Agence		1 873,0	2 149,0	1 833,9	2 098,8	2 094,2

1. Incluant seulement les paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2001-2002

(en millions de dollars)										
Secteurs d'activités	EIP	Fonctionnement	Capital	Subventions et contributions votées	Sous-total : Dépenses brutes votées	Autres paiements de transfert	Dépenses brutes totales	Moins : Recettes disponibles (1)	Dépenses nettes totales	
Programmes géographiques (Autorisations totales)	550	47,5	0,0	799,2	846,7	0,0	846,7	0,0	846,7	
(Dépenses réelles)	550	53,4	0,0	712,5	765,9	0,0	765,9	0,0	765,9	
Programmes multilatéraux (Autorisations totales)	544	53,0	0,0	710,9	763,9	0,0	763,9	0,0	763,9	
(Dépenses réelles)	66	5,6	0,0	327,9	333,5	151,8	485,3	0,0	485,3	
Partenariat canadien (Dépenses réelles)	66	7,7	0,0	593,1	600,8	199,8	800,6	0,0	800,6	
(Autorisations totales)	151	12,3	0,0	263,4	275,7	0,0	275,7	0,0	275,7	
(Dépenses réelles)	151	13,4	0,0	278,5	291,9	0,0	291,9	0,0	291,9	
Pays en transition (Autorisations totales)	150	13,4	0,0	278,5	291,9	0,0	291,9	0,0	291,9	
(Dépenses réelles)	96	7,7	0,0	121,7	131,6	0,0	131,6	0,0	131,6	
Communications (Autorisations totales)	94	9,9	0,0	121,7	131,6	0,0	131,6	0,0	131,6	
(Dépenses réelles)	49	6,8	0,0	4,9	11,6	0,0	11,6	0,0	11,6	
Politiques (Autorisations totales)	48	7,9	0,0	3,8	11,6	0,0	11,6	0,0	11,6	
(Dépenses réelles)	131	12,3	0,0	0,0	12,3	0,0	12,3	0,0	12,3	
Services généraux (Autorisations totales)	129	13,5	0,0	0,0	13,5	0,0	13,5	0,0	13,5	
(Dépenses réelles)	360	62,3	0,0	0,0	62,3	0,0	62,3	0,0	62,3	
Total (budgetaire) (Autorisations totales)	1 403	154,5	0,0	1 523,1	1 677,6	151,8	1 829,4	0,0	1 829,4	
(Dépenses réelles)	1 403	176,5	0,0	1 709,6	1 886,1	199,8	2 086,0	0,0	2 086,0	
Autres recettes et dépenses	1 393	174,3	0,0	1 707,9	1 882,2	199,8	2 082,0	0,0	2 082,0	
Recettes non disponibles (2) (Autorisations totales)									0,0	
(Dépenses réelles)									0,0	
Coût des services fournis par d'autres ministères (Autorisations totales)									38,5	
(Dépenses réelles)									17,3	
Coût net du Programme (Autorisations totales)									18,7	
(Dépenses réelles)									18,7	
									1 846,7	
									2 104,7	
									2 139,2	

1. Auparavant appelées « Recettes affectées aux dépenses ».
2. Auparavant appelées « Recettes à valeur sur le trésor ».

Annexe I : Rendement financier

Tableaux financiers récapitulatifs

Le sommaire financier présenté dans les tableaux suivants vise à montrer :

- l'état du plan en début d'année;
- les dépenses supplémentaires approuvées par le Parlement par la voie du Budget supplémentaire des dépenses pour refléter les priorités changeantes et les imprévus (autorisations totales);
- les dépenses réelles (dépenses réelles 2001-2002 présentées dans les comptes publics).

Tableau I : Sommaire des crédits approuvés

Crédits (en milliers de dollars)			
	Dépenses prévues 2001-2002	Autorisations totales 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002
Agence canadienne de développement international			
Budgétaire	138 423	159 068	156 868
20b Subventions et contributions	1 523 098	1 709 609	1 707 898
(L) Ministre de la Coopération internationale - Traitement et allocations pour automobile	52	68	68
(L) Paiements aux fonds d'institutions financières internationales	151 800	199 834	199 834
(L) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	16 026	16 488	16 488
(L) Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	22	0
(L) Pertes suite aux réévaluations de fin d'année	0	876	876
(L) Frais d'agences de recouvrement	0	5	5
Total du budgétaire	1 829 399	2 085 971	2 082 038
Non-budgétaire			
L30b Délivrance de billets aux fonds d'institutions financières internationales	0	226 112	226 112
L35b Paiement et délivrance de billets aux institutions financières internationales	4 500	4 500	4 486
(L) Paiements aux institutions financières internationales - Souscriptions au capital	0	8 340	7 675
Total du non-budgétaire	4 500	238 952	238 273
Total de l'Agence	1 833 899	2 324 923	2 320 311

Le Fonds canadien d'initiatives locales (FCIL) complète les activités bilatérales et multilatérales de l'Agence, en apportant un appui à des projets de développement proposés par des groupes communautaires et des organismes bénévoles. Ces projets se situent le plus souvent dans les régions reculées du pays. Le FCIL au Brésil concentre ses efforts sur les enfants et les adolescents, les secteurs prioritaires de programmes étant l'éducation de base, les soins de santé et la nutrition ainsi que les droits de la personne. Le FCIL encourage en outre la participation active de la population locale et favorise l'amélioration du rendement des organisations non-gouvernementales à l'échelle locale.

Les résultats de la vérification interne du FCIL au Brésil en 2001 sont représentatifs des bons résultats que permet d'obtenir ce mécanisme de vérification, mais font aussi ressortir certains problèmes. Dans l'ensemble, la vérification a permis de constater que le FCIL au Brésil était bien administré et qu'il avait été bien adapté à la situation particulière du pays. Le FCIL était conforme en tout point à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*, partout où elle s'appliquait. En dépit du fait que les projets étaient dispersés, le coordonnateur du FCIL avait pris des mesures pour que chaque projet approuvé fasse l'objet d'une visite au moins une fois l'an. Le vérificateur a proposé des améliorations possibles, en particulier, dans le domaine de la production de rapports. Le FCIL ne disposait pas d'une procédure officielle pour l'évaluation des projets proposés à des fins de financement. Une telle procédure est pourtant nécessaire pour justifier la sélection ou le refus d'un projet. Les responsables du FCIL ont pris des mesures pour corriger cette lacune, ainsi que d'autres signalées lors de la vérification interne.

La vérification interne cautionne la validité de la gestion des risques, des contrôles de gestion et des renseignements pour la prise de décision et la production de rapports. Elle contribue ainsi à l'amélioration continue de la gestion des programmes de l'ACDI, à une meilleure prestation de services et à une plus grande responsabilisation à l'égard des résultats.

Au cours de l'année financière 2001-2002, l'Agence a terminé 13 vérifications¹¹⁴ portant sur des projets aussi divers que le Programme de bourses Elisine pour la démocratie, le projet Alléger la pauvreté des enfants en améliorant l'état de santé et la nutrition en Haïti, le projet Participation à une expérience de gestion scolaire en mode décentralisé au Mali, le projet Santé et développement communautaires au Népal, etc. (Voir l'encadré 30 : Vérification interne du Fonds canadien d'initiatives locales au Brésil). Ces vérifications ont donné lieu à des recommandations portant sur différents aspects tant des contrôles de gestion que des structures de responsabilisation et de production de rapports, lesquelles recommandations ont reçu l'assentiment des gestionnaires de programmes.

4.7.3 Vérification interne

Encadré 29 : Examen du rendement concernant les services d'infrastructure, mené à la grandeur de l'Agence

L'ACDI a entrepris un examen du rendement des services d'infrastructure à la grandeur de l'Agence, ce qui lui a permis d'évaluer le rendement de 43 projets, d'une valeur de 660 millions de dollars, dans 13 pays et quatre grands secteurs (énergie, transports, technologies de l'information/des communications et eau/assainissement). L'Examen donne un bon aperçu du rendement de certains d'investissements de l'Agence à l'égard des services d'infrastructure, notamment en ce qui a trait à la prestation de services, notamment l'accès à l'eau potable, l'accès à des systèmes efficaces de transport, l'accès à des sources d'énergie fiables et abordables et l'accès aux technologies de l'information et des communications. En plus de présenter des constatations et des recommandations, l'évaluation comporte un résumé des enseignements retenus qui permettront à l'Agence d'améliorer ses programmes d'infrastructure. Parmi ces enseignements figurent les suivants :

- L'ACDI a grandement contribué au renforcement des capacités techniques à l'échelon des collectivités et au développement d'installations matérielles appropriées, tout en travaillant en partenariat avec les pays bénéficiaires et d'autres donateurs, ce qui se traduit par des retombées qui se poursuivront bien après la fin de la participation de l'ACDI.
- L'objectif d'offrir un accès équitable aux services d'infrastructure et la tâche d'évaluer concrètement les retombées bénéfiques, pour les pauvres, des mesures de lutte contre la pauvreté, comportent toujours d'immenses défis.
- Il faut consacrer le temps nécessaire pour gagner la confiance des gens et tisser des liens politiques, ce qui peut empêcher la fin de partenariats et la rupture du dialogue sur les politiques, une fois terminée la participation de l'ACDI.
- Le fait de centrer ses activités sur les démunis exige souvent des stratégies participatives et des périodes de mise en œuvre plus longues, pour permettre de renforcer les capacités locales de manière durable.

moyenne, à plus de 90 évaluations de projets et accords institutionnels avec les partenaires. Ces renseignements permettent d'ajuster la planification, la conception et la mise en œuvre des projets, de façon à favoriser les résultats de développement escomptés et à assurer la durabilité de chaque projet.

4.7.2 Évaluation

L'intérêt premier de ces évaluations, à l'ACDI, réside dans l'apprentissage continu des résultats et avantages engendrés par chaque programme de développement. L'évaluation montre aussi de quelles façons les résultats et les avantages contribuent aux buts et objectifs fondamentaux de l'Agence et les raisons pour lesquelles les activités se sont révélées fructueuses ou non.

Le gros du travail d'évaluation au cours des dernières années s'est poursuivi à l'échelle des projets et à l'échelle de l'Agence. La présente stratégie est de réorienter l'objectif du travail d'évaluation davantage à l'échelle des programmes, pour le faire porter sur les programmes-pays et les principaux partenaires institutionnels, dans le but de veiller à ce que les investissements et les initiatives aient une véritable incidence sur les populations des pays en cause. Un tel changement fait appel à une collaboration plus étroite avec les pays bénéficiaires et les autres organismes d'aide (tant bilatéraux que multilatéraux) en vue de produire des évaluations conjointes, pour permettre ainsi à l'Agence de mieux évaluer certains enjeux, comme la coordination entre les donateurs. Cette démarche s'accompagne de l'intention d'offrir une meilleure couverture des réalisations de l'Agence, en fonction des résultats stratégiques, des secteurs d'activités et des programmes de paiements de transfert.

L'évaluation concentrée à l'échelle des programmes met l'accent sur les éléments principaux des programmes des directions générales géographiques, de la Direction générale des programmes multilatéraux et de la Direction générale du partenariat canadien, lesquels représentent 90 p. 100 des paiements de transfert de l'ACDI. L'Examen du rendement concernant les services d'infrastructure¹¹³ illustre bien une évaluation réalisée à la grandeur de l'Agence au cours de l'année financière 2001-2002. (Voir l'encadré 29 : Examen du rendement concernant les services d'infrastructure, mené à la grandeur de l'Agence.)

¹¹³http://www.acdi-cida.gc.ca/cida/_ind.nsf/val/2D3D1F74CB29DFC8D85256ABD0047A4A6?OpenDocument

développement, ainsi que pour renforcer les stratégies porteuses, consiste à utiliser les renseignements qui découlent du suivi et des évaluations à l'échelle des programmes, en plus des renseignements déjà accessibles auprès des sources internationales, de manière à souligner les progrès accomplis dans la réalisation des résultats. Les sources internationales de renseignements comprennent notamment le *Rapport sur le développement dans le monde*, publié par la Banque mondiale¹⁰⁸, le *Rapport mondial sur le développement humain* du PNUD¹⁰⁹, les indicateurs du Comité d'aide au développement de l'OCDE¹¹⁰, les renseignements des pays bénéficiaires et ceux des donateurs. L'évaluation des progrès exigera un suivi continu de la part des gestionnaires de première ligne pour que les activités et le financement soient conformes aux résultats escomptés, ainsi qu'aux politiques et procédures en vigueur et aux ressources attribuées.

À l'échelle des programmes, on procède à l'élaboration et à l'amélioration des cadres de mesure du rendement de façon à établir des liens entre les résultats à l'échelle des projets, à l'échelle des programmes et à l'échelle de l'Agence. L'élaboration de ces cadres est complexe. Elle ne peut se faire qu'à la suite de discussions avec les gouvernements bénéficiaires et les partenaires, de façon à bien cerner les priorités et besoins du pays dont il s'agit. Ces cadres de mesure du rendement ont pour objectif d'établir des liens et de faciliter le suivi, la collecte et le groupement des renseignements de projets et d'activités hors projet qui permettent d'évaluer les progrès en fonction des résultats escomptés du programme, de même que leur contribution aux résultats d'ensemble de l'Agence. À mesure que l'Agence progresse dans la transformation de ses méthodes, en passant d'une orientation axée sur les projets à une orientation en fonction des programmes, elle s'efforce d'intégrer ses cadres de mesure du rendement à certains programmes sélectionnés, comme c'est le cas au Sénégal (voir l'encadré 11 : Le programme de développement de l'ACDI au Sénégal).

À l'échelle des projets, il existe déjà un système élaboré de suivi et de rapports qui fait partie de la stratégie de gestion axée sur les résultats de l'Agence. Le système comprend une formation approfondie sur la gestion des résultats, offerte au personnel et aux partenaires, un système de gestion de l'information apte à relier les ressources financières aux résultats, ainsi que des outils et méthodes pour aider les gestionnaires à préparer des cadres de mesure du rendement à l'échelle des projets d'avantage axés sur les résultats, comme la méthode du cadre logique¹¹¹ et *Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite*¹¹². L'évaluation et le suivi à l'échelle des projets et les rapports trimestriels transmis par les partenaires canadiens et les agents d'exécution contribuent à la préparation chaque année des Rapports sur le rendement des projets. Ces éléments fondamentaux servent à leur tour à la production de renseignements qui sont regroupés pour les rapports à l'échelle des programmes et à l'échelle de l'Agence, comme le rapport ministériel sur le rendement de l'Agence et les rapports au Comité d'aide au développement de l'OCDE. Les directions générales opérationnelles procèdent, en

¹⁰⁸ <http://www.worldbank.org/wdr>
¹⁰⁹ <http://www.undp.org/hdr2002/francais>
¹¹⁰ <http://www1.oecd.org/dac/indicators/>
¹¹¹ http://www.acdi-crida.gc.ca/crida_indnst_vall/FBF310A78DK7B7F852568C40055DF287C/openDocument

4.7 Examen : Mesure du rendement, évaluation et vérification interne

Évaluer l'efficacité des activités de développement qu'elle administre s'avère un élément clé de la transformation de l'Agence en un organisme plus transparent, davantage axé sur les résultats, responsable et qui accorde une grande importance à l'apprentissage continu. Des examens, à la fois internes et externes, permettent à l'Agence de réaliser son mandat et ses objectifs, tout en faisant connaître ses réalisations aux Canadiens et Canadiennes.

En accord avec les principes modernes de la fonction de contrôle, l'Agence utilise trois méthodes de mesure et d'évaluation du rendement dans sa stratégie générale de gestion du rendement et de production de rapports : la mesure du rendement, l'évaluation, la vérification interne. Ces trois éléments s'inscrivent dans le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats¹⁰⁵ de l'ACDI. En plus de ces examens internes, l'Agence dans son ensemble fait l'objet d'examens périodiques indépendants de la part d'organismes externes comme le Bureau du vérificateur général du Canada¹⁰⁶ et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁰⁷.

La Direction générale de l'examen du rendement de l'Agence est chargée de la vérification interne, de l'évaluation et de la gestion axée sur les résultats, tandis que la mesure du rendement relève des autres directions générales. L'information sur le rendement permet à l'Agence d'élaborer et d'ajuster ses politiques et ses programmes, comme le souligne l'encadré 29, alors que l'information à la suite des vérifications lui permet d'améliorer ses pratiques de gestion et ses contrôles internes (encadré 30). Pour profiter davantage de ces évaluations, la Direction générale de l'examen du rendement a démarré une initiative de partage du savoir et de l'expérience, en élaborant des documents qui font le point sur les enseignements retenus.

4.7.1 Cadres de mesure du rendement

La mesure du rendement s'impose comme un élément clé de la stratégie de gestion axée sur les résultats. Elle comprend le suivi des ressources financières et non-financières, des risques et des progrès, en fonction de résultats escomptés. Les Cadres de mesure du rendement sont des stratégies de mesure qui établissent les indicateurs de rendement et veillent à ce que les renseignements indispensables sur le rendement soient recueillis de façon adéquate et régulière.

À l'échelle de l'Agence, on procède à l'élaboration d'un nouvelle série d'indicateurs de rendement qui s'appuie sur les Résultats clés de l'Agence (décrits à la section 4.1). La stratégie pour mesurer le rendement en fonction des résultats stratégiques ou résultats de

¹⁰⁵<http://www.lbs-scl.gc.ca/eval/pubs/RMAF-CGR/mnaF-cgr-01-f.asp>

¹⁰⁶<http://www.oag-bvg.gc.ca/>

¹⁰⁷<http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-nothme-2-no-no-no-0-no-00.html>

Des processus opérationnels transparents, cohérents et rentables sont essentiels à la rationalisation des processus de l'Agence. L'ACDI utilisait auparavant 34 processus opérationnels différents pour exécuter ses programmes. Toutefois, après un examen approfondi qui s'est déroulé de juillet à septembre 2001, qui comprenait la mise en correspondance des 34 processus en regard d'un cycle de projet à un seul modèle, l'Agence a pu réduire le nombre de ses processus à trois. L'Agence a aussi achevé plusieurs autres initiatives au cours du dernier exercice, dont le lancement d'un mécanisme de règlements des différends relatifs aux questions contractuelles, la simplification et la normalisation des accords de contribution et la publication d'un Guide sur la gestion des accords de contribution. Enfin, dans les efforts incessants qu'elle déploie pour être davantage transparente, l'Agence évalue les moyens de communiquer au public les plans et les rapports de rendement de chacune des directions générales sur son site Web.

Rationalisation des processus

Au cours du dernier exercice, les efforts déployés en vue de l'intégration d'un système de gestion de l'amélioration continue, comme la modernisation des pratiques de gestion financière de l'ACDI, se sont poursuivis. Un Comité interne d'examen du budget, représentant divers intérêts au sein de l'Agence, a été mis sur pied pour procéder à un examen rigoureux des pressions et demandes budgétaires, ainsi que pour élaborer une stratégie d'affectations. De plus, l'Agence vient de mettre en place le bureau de la Gestion moderne intégrée¹⁰⁴. Celui-ci a le mandat de coordonner l'exercice d'évaluation des capacités de l'Agence afin de repérer les lacunes dans les pratiques de gestion et d'élaborer un plan d'action destiné à les combler.

Comme le soulignait le Rapport sur les plans et priorités 2001-2002, l'Agence est en voie de transformer ses processus de planification, de budgétisation et de rapports, pour veiller à ce que les ressources soient affectées aux priorités stratégiques.

Planification stratégique et affectation des ressources

trois volets principaux du Gouvernement en direct : affaires électroniques, collaboration électronique et transformation des ressources humaines. Le Gouvernement en direct est en voie d'aboutir à l'Agence; il est entièrement intégré aux plans d'amélioration d'autres systèmes, notamment des mises à jour du système de planification des ressources corporatives, le SAP et le Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise. Dans sa quête de partage du savoir, l'Agence a augmenté le nombre d'extranets dont elle est l'hôte, en accueillant des sites consacrés à des sujets comme le commerce et le développement, l'eau, la protection des enfants et les droits de la personne, la démocratisation et la bonne gouvernance. Le Mécanisme d'accès aux rapports de l'Agence s'est révélé une plus-value des investissements dans la GI/TI en offrant, *inter alia*, des rapports adaptés aux programmes de l'Agence qui s'appuient à la fois sur les nouveaux systèmes et les systèmes hérités d'anciennes architectures de TI.

des Unités d'appui aux programmes (UAP) a été créé au sein de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs dans le but de répondre exclusivement aux questions administratives et légales des UAP des pays en développement. Cette initiative a connu un vif succès, dont la nouvelle formation pour les UAP sur la production de rapports et sur les questions en matière de finances et de gestion axée sur les résultats, ainsi que la production d'une analyse financière consolidée des rapports financiers annuels des projets d'UAP.

La pierre angulaire de la *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI* 2001-2004 repose sur une **main-d'œuvre qualifiée, hautement motivée et plus représentative**. L'Agence participe à plusieurs programmes de recrutement et de développement, dont le Programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers et des vérificateurs internes, le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, le Programme d'administration du personnel et son propre programme destiné aux Nouveaux agents de développement, de même que des campagnes de recrutement omnibus pour compenser le vieillissement progressif du personnel de l'Agence. En 2001-2002, l'Agence a recruté plus de 200 nouveaux employés dans dix-sept groupes professionnels différents, et les groupes désignés au titre de l'équité en emploi sont fortement représentés. Sur le plan de la représentation globale, l'Agence a atteint ou dépassé, en date du 31 mars 2001, la disponibilité du marché du travail pour les quatre groupes d'employés désignés au titre de l'équité en emploi. Conformément aux recommandations du rapport *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale*¹⁰³, en décembre 2001, l'Agence a été reconnue comme étant le ministère ayant le plus recruté de minorités visibles à l'externe en 2000-2001. Le *Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi 1999-2003* de l'Agence a été mis à jour et intégré aux conclusions de deux autres groupes de travail, soit celui sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale et celui sur une fonction publique inclusive.

L'ACDI favorise toujours un milieu de travail bilingue et souscrit aux langues officielles. En date du 31 mars 2002, 88 p. 100 des cadres de l'Agence répondaient aux exigences linguistiques de leur poste, soit un taux nettement supérieur au taux moyen de la fonction publique.

Gestion de l'information et de la technologie

L'Agence a fait d'importants progrès vers la réalisation de sa vision du service en ligne, soit devenir une organisation d'avantage axée sur le savoir en facilitant la collaboration avec les partenaires stratégiques et en mettant à profit son savoir-faire et son expérience en matière de projets, tout en rationalisant et en permettant une exécution électronique des programmes. L'Agence poursuit sur sa lancée des dernières années et renforce ses capacités à répondre à la fois aux besoins corporatifs opérationnels et aux changements qui surviennent en son sein. Entre autres, il s'agit du développement et de la prestation de

4.6 Outils de gestion

La modernisation des outils de gestion permet à l'Agence d'administrer ses programmes de façon plus efficace. Ces outils regroupent les ressources humaines, la gestion de l'information et de la technologie, la planification stratégique, l'affectation des ressources et la rationalisation des processus de gestion.

Ressources humaines

En 2000-2001, l'Agence a achevé et mis en œuvre sa *Stratégie de gestion des ressources humaines 2001-2004*. La stratégie présente trois grandes priorités, qui évoquent d'ailleurs celles que s'est fixées la fonction publique, à savoir devenir une organisation davantage axée sur le savoir et l'apprentissage continu, améliorer le maintien de ses employés et le bien-être en milieu de travail, et promouvoir un renouvellement continu par voie de recrutement.

Au cours du dernier exercice financier, l'Agence s'est engagée à **renforcer les capacités en matière de politique et d'analyse** de son personnel, tant à l'administration centrale que sur le terrain. Ainsi, les programmes de la Chine, de l'Inde, du Népal, du Sri Lanka du Vietnam ont fait largement appel à du personnel auxiliaire pour préparer des documents d'information en vue de l'élaboration des nouveaux cadres de programmation-pays. L'expérience a forcé les agents et gestionnaires de programmes à perfectionner leurs capacités analytiques et à parfaire leur connaissance du contexte de développement.

L'expérience en 2001-2002 a démontré l'importance d'avoir accès à une expertise scientifique et technique appropriée. Ainsi, le Programme panafricain a pu constater la valeur accrue des partenariats grâce à la participation efficace des ressources scientifiques et techniques de l'Agence aux principales rencontres institutionnelles. Leur présence a permis à l'Agence d'approfondir la qualité technique de ses interventions, de favoriser le réseautage avec d'autres techniciens en général et de démontrer l'importance que l'ACDI accorde à une exécution pertinente du mandat de son partenaire. La participation étroite des spécialistes de l'environnement, de l'égalité entre les sexes et de la santé s'est révélée extrêmement utile à l'élaboration de deux stratégies sectorielles du Programme du golfe de Guinée, comme ce fut le cas des spécialistes en matière d'éducation au Mali. Afin de répondre à un besoin grandissant d'expertise scientifique et technique, l'initiative d'embauche de spécialistes des sciences et technologies (S et T) de l'ACDI a créé et doté 13 nouveaux postes de spécialistes dans les secteurs de l'environnement, de la santé et de l'éducation au cours de la dernière année.

Le renforcement de la présence sur le terrain de l'Agence a été souligné comme une nécessité afin de lui permettre d'atteindre ses objectifs de programmation. Des employés compétents sur le plan technique et le personnel cadre sur le terrain améliorèrent grandement la qualité et la vitesse de l'exécution des programmes. Un centre corporatif

Une plus grande participation du public à la coopération au développement ne peut que renforcer nos efforts d'aide. Parmi les innovations de cette année, notons le lancement de l'Initiative Le monde en classe qui appuie les projets en offrant des ressources efficaces d'éducation mondiale adaptées au milieu scolaire et l'initiative Journalisme et développement, dont l'objectif est de développer les capacités des journalistes canadiens qui couvrent les reportages sur le développement international, afin qu'ils leur donnent davantage de profondeur et d'analyse. L'Agence a également élargi son Programme des conférenciers pour y inclure tous les employés de l'Agence, afin de les inciter à cibler des occasions d'entretenir leurs contacts canadiens sur le programme d'aide du Canada, que ce soit dans les écoles secondaires, les universités, les clubs philanthropiques ou les chambres de commerce.

Pour appuyer les initiatives axées sur l'engagement du public de ses partenaires canadiens, l'Agence a lancé son site Web sur l'engagement du public en juin 2001. Ce site se consacre au partage de l'information sur les engagements du public, tout en favorisant le réseautage entre les organisations canadiennes. Le contenu essentiel de ce site Web est le « Répertoire sur l'engagement du public¹⁰² » dans lequel les organisations peuvent communiquer le profil de leurs activités d'engagement auprès du public.

Encadré 28 : Mobiliser la jeunesse - assurer l'avenir

Jeunesse Canada Monde offre aux jeunes Canadiens et Canadiennes âgés de 17 à 29 ans l'occasion de participer aux enjeux de développement international au Canada et dans plus de 600 collectivités d'une soixantaine de pays dans le monde. Pendant leur séjour dans les pays partenaires, les participants de JCM collaborent à des projets de développement, acquièrent un savoir précieux et un apprentissage pratique. Surtout, leur expérience modèle leurs attitudes et valeurs en matière de développement international et de moyens que peuvent prendre les Canadiens pour apporter une contribution valable à la vie des autres.

Il s'agit d'un programme à coûts partagés avec les participants de JCM qui doivent amasser près de 50 p. 100 des dépenses du programme dans leur collectivité. Au retour de leur expérience à l'étranger, les participants deviennent des éducateurs du développement en partageant leur expérience avec leur collectivité. Depuis 1998, plus de 3 000 jeunes de partout au Canada ont participé au programme, dont la moitié sont des femmes. Par la suite, les participants à JCM travaillent souvent pour le Service extérieur canadien, comme journalistes, enseignants, fonctionnaires et dans une foule d'autres domaines.

Le programme Jeunesse Canada Monde (JCM)¹⁰¹ offre aux jeunes Canadiens et Canadiennes un moyen unique de participer aux enjeux de développement international. Ce programme est soutenu par la Direction des ONG de la Direction générale du partenariat canadien. En plus de faire participer les jeunes Canadiens, ce programme a recours à ces jeunes ambassadeurs du développement comme éducateurs qui font connaître la valeur de l'aide au développement aux Canadiens dans tout le pays (voir Encadré 28 : Mobiliser la jeunesse - assurer l'avenir).

Une meilleure perception de la valeur et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP constitue un élément clé de l'environnement porteur de l'exécution de l'aide canadienne. Cette année, l'Agence a poursuivi la mise en œuvre de sa Stratégie d'engagement du public et de son plan d'action 1999-2003⁹⁹. La stratégie cherche à faire mieux comprendre au public et à l'amener à appuyer davantage les programmes d'aide internationale du Canada et, d'une connaissance élémentaire des questions de coopération internationale, à amener les Canadiens à une action éclairée. Près de 75 p. 100 des activités d'engagement du public de cette stratégie ont été mises en œuvre, et il semble bien que les efforts portent fruit : les résultats du sondage de mars 2002 confirment un plus grand appui du public pour le programme d'aide canadien au développement (83 p. 100, en hausse de huit points depuis 1998) et pour l'aide humanitaire (85 p. 100, en hausse de cinq points depuis 1998).

Les consultations publiques sur l'ébauche de politique *Pour une aide internationale plus efficace*, qui se sont tenues à l'automne 2001 ont aussi favorisé une plus grande sensibilisation du public au programme d'aide canadien. Environ 1 000 personnes ont participé aux rencontres organisées dans tout le pays, alors que 6 000 autres ont participé en attachant leurs commentaires sur le site Web de l'Agence, contribuant ainsi à en faire la consultation Web la plus réussie à ce jour.¹⁰⁰

Engagement des Canadiens et des Canadiennes

Le projet d'Aide publique au développement - Europe centrale (APDEC) appuie les quatre pays du Visegrad qui seront reclassés, soit la Pologne, la Hongrie, la République tchèque et la Slovaquie, à élaborer leurs propres programmes d'APD et à consolider leur rôle comme pays donateurs. Les ONG et la société civile sont des partenaires à part entière de ce projet. L'APDEC est également perçu comme un outil qui permet de transformer les relations du Canada avec ces pays, au moment où ils n'ont plus besoin de l'aide canadienne. Ainsi, il existe dans ce projet une disposition importante de coopération trilatérale. En collaborant avec les pays du Visegrad à aider d'autres pays moins avancés - peut-être les Balkans et l'Asie centrale - l'Agence mise sur l'expérience de ces pays de l'ex-bloc soviétique pour favoriser la transition vers une économie de marché libre. Ce projet tire aussi parti des affinités linguistiques et culturelles qui unissent les pays du Visegrad à d'autres pays de la région. Les Polonais, les Hongrois, les Tchèques et les Slovaques ont une expertise impressionnante dont pourrait profiter de nombreux partenaires canadiens dans l'avenir.

Encadré 27 : L'aide publique au développement en Europe centrale

L'ACDI, par exemple, collabore actuellement avec huit pays de l'Europe centrale et de l'Est qui devraient adhérer à l'Union européenne en 2004-2005. À compter de ce moment, ces pays ne seront plus admissibles au financement de l'ACDI. L'Agence aide certains de ces pays à créer leur propres organismes d'aide internationale (voir Encadré 27 : L'aide publique au développement en Europe centrale).

des DSRP en janvier 2002. En outre, l'Agence a souscrit aux efforts déployés pour intégrer la spécificité des sexes dans le processus de DSRP.

On reconnaît internationalement le **délitement de l'aide** comme un important facteur favorisant une aide plus efficace. La pratique qui consiste à lier l'aide aux fournisseurs des pays donateurs est perçue comme allant à l'encontre de partenariats efficaces entre pays développés et pays en développement, et elle limite la probabilité que ces derniers puissent un jour assumer la responsabilité de leur propre planification de développement. En avril 2001, le Canada souscrivait à l'adoption par le CAD des recommandations relatives au déliement de l'aide accordée aux pays les moins développés. Ce soutien confirme l'engagement pris en 2000 par le premier ministre au Sommet du G8 à Okinawa en faveur de l'application de ces recommandations et d'efforts concrets visant un plus grand déliement de l'aide. Cette année, l'Agence a réalisé le travail préparatoire en vue de l'application des recommandations, y compris l'élaboration de lignes directrices opérationnelles qui lui permettront de respecter ses engagements internationaux.

Concentration sectorielle et thématique appropriée

L'ACDI a réalisé des progrès notables vers la **réduction du nombre de secteurs d'intervention** afin d'accroître son efficacité et de cibler les **Priorités de**

développement social (PDS) annoncées en 2000. Des plans d'action visant à orienter la mise en œuvre dans chacun des quatre grands secteurs – éducation de base, santé et nutrition, VIH/sida et protection des enfants – ont été élaborés et intégrés à la gestion axée sur les résultats et aux processus de rapports de l'Agence. Celle-ci est en bonne voie de tenir son engagement en matière de ressources accrues affectées aux PDS, énoncé dans son plan d'investissement quinquennal de 2000. Cette mesure générera deux fois plus de fonds affectés, d'ici à 2005, au secteur de la santé et de la nutrition et quatre fois plus aux trois autres secteurs. L'Agence a aussi accru le nombre de ses experts, tant à l'administration centrale que sur le terrain, dans les quatre secteurs prioritaires ainsi qu'en agriculture et dans le développement du secteur privé, et elle a mis en place des initiatives de formation et de sensibilisation.

Concentration géographique appropriée

L'ACDI reconnaît que la **concentration de son aide au développement sur un nombre limité des pays les plus pauvres** du monde s'avère un facteur important dans l'efficacité de l'aide, et elle se penche actuellement sur des options en ce sens. L'Agence s'est aussi dirigée vers une plus grande concentration géographique en ciblant les régions les plus pauvres des pays partenaires. Par exemple, le Vietnam met en œuvre une programmation dans seulement deux provinces et la programmation au Brésil se concentre sur les états du nord-est et sur les *favelas*, là où la pauvreté est la plus criante.

L'Agence poursuit l'élaboration d'une approche mieux adaptée aux pays qui ont suffisamment progressé pour les aider efficacement à se « **reclasser** » (ne plus avoir recours à l'APD) en vue de nouveaux liens mutuellement profitables avec le Canada.

réduction de la pauvreté (DSRP) provisoires, onze avaient déposé un DSRP complet et trois avaient préparé des rapports d'étape du DSRP.

L'Encadré 26 : Programmation de développement de l'ACDI en Bolivie souligne quelques-unes des réalisations de l'Agence à l'appui au processus de DSRP des pays.

Profil des stratégies portenses de la programmation-pays

Encadré 26 : Programmation de développement de l'ACDI en Bolivie

La Bolivie est un des pays les plus pauvres de l'Amérique latine. En 1999, 63p.100 des Boliviens vivaient sous le seuil national de la pauvreté, soit un taux considérablement plus élevé que le taux moyen régional de 36p.100. Toutefois, le pays a réalisé d'importantes percées au cours des vingt dernières années, dont une transition réussie vers la démocratie en 1982, un taux de croissance économique accru et davantage d'investissements dans le secteur social dans les années 1990. Au terme d'une vaste consultation en juin 2001, la Bolivie est devenue le premier pays de l'Amérique latine à produire un DSRP complet et, par conséquent, à répondre aux conditions d'allègement de la dette en vertu de l'Initiative PPTÉ renforcée. Le DSRP bolivien présente les grands principes de développement, des réformes institutionnelles et des priorités de financement qui orienteront les efforts de réduction de la pauvreté au cours des quinze prochaines années. Il s'appuie également sur le Plan général de développement économique et social de 1997 (« Les quatre piliers ») du gouvernement précédent et sur les efforts mis de l'avant par le Nouveau Cadre de coopération gouvernement-donateur de 1999 (Nuevomarco) en vue d'accroître la rationalisation des donateurs et l'intégration de la coopération internationale aux priorités de développement nationales.

Dans les années 1980 et 1990, la programmation-pays bilatérale de l'ACDI a commencé à adapter ses programmes en vue de répondre aux priorités de développement de la Bolivie. En 2000-2001, le Canada a consacré 22,62 millions de dollars d'APD à la Bolivie. En 2002, l'ACDI a formé un nouveau cadre de programmation-pays (CPP), en collaboration avec le gouvernement du pays. L'Agence a pris grand soin d'orienter sa programmation bilatérale en fonction du nouveau DSRP, des principes du Nuevomarco et du document publié par l'ACDI *Pour une aide internationale plus efficace*. Comme tel, le nouveau DSRP s'axe autour de trois piliers : i) réduction importante du nombre de secteurs cibles dans la programmation-pays de la Bolivie, passant de huit à trois (santé, eau et assainissement et modernisation de l'État); ii) abandon des projets autonomes en faveur d'approches de développement plus intégrées, plus programmatiques et axées sur la demande; et iii) orientation précise de la programmation-pays pour la Bolivie de l'ACDI vers les objectifs, secteurs prioritaires, thèmes transversaux et indicateurs de rendement énoncés dans le DSRP du pays. Ces divers changements permettent à l'Agence de réduire ses coûts de transaction, d'accroître l'effet levier dans des secteurs donnés et de participer plus activement aux efforts mieux ciblés de coordination et de dialogue sur les politiques entre les donateurs.

À l'échelle internationale, l'Agence a participé activement à l'examen global du processus de DSRP⁹⁸ de la Banque mondiale et du FMI en déléguant un de ses représentants auprès de la Banque mondiale pour apporter son appui au Forum régional africain. L'Agence a aussi tenu des consultations ciblées avec la société civile du Nord (au Canada) et du Sud (Nicaragua, Honduras, Vietnam, Sénégal et Burkina Faso) sur les aspects participatifs du processus de DSRP. L'issue de ces consultations a fait l'objet d'une présentation et de discussions à l'occasion de la Conférence sur l'examen global

⁹⁴ <http://www.summit-america.org/default.htm>
⁹⁵ <http://www.iacd.oas.org/>
⁹⁶ http://www.oas.org/default_fr.htm
⁹⁷ <http://www.focal.ca/>

La prise en charge locale est un volet essentiel en vue d'une plus grande efficacité de l'aide. Selon le principe de prise en charge locale, les pays en développement partenaires – leurs gouvernements et la population – doivent élaborer des stratégies de développement qui reflètent leurs priorités et non celles des donateurs. La formulation de priorités et de plans nationaux de lutte à la pauvreté, comme les DSRP, s'avère un moyen efficace de consolider la prise en charge locale. Ce sont les gouvernements qui élaborent les DSRP grâce à un processus participatif de la société civile et des partenaires de développement, dont la Banque mondiale, le Fonds monétaire international (FMI) et des donateurs bilatéraux comme l'ACDI. En date de mars 2002, quarante-deux pays comptaient parmi les moins avancés avaient soumis un document de stratégie pour la

Encadré 25 : Programme de formation des enseignants au Kosovo

Le Programme de formation des enseignants de l'ACDI au Kosovo a été conçu pour favoriser un système d'éducation centré sur l'apprenant, pluraliste et sensible à la spécificité des sexes. Le rôle de l'Agence comme organisme responsable du secteur de la formation des enseignants au Kosovo lui a permis de coordonner les activités des donateurs et d'aller chercher du financement. Le Canada a également pu définir l'orientation stratégique des activités des donateurs dans les secteurs de la formation des enseignants et de la réforme de l'éducation au niveau primaire, tout en contribuant à une plus grande cohérence des politiques entre les programmes et les réformes dans le secteur de l'éducation. Le projet a enregistré de modestes progrès dans la promotion de la tolérance entre certains groupes ethniques. Néanmoins, la participation de la communauté serbe demeure un défi.

À l'échelle d'un pays, le Programme de formation des enseignants au Kosovo (voir Encadré 25 : Le Programme de formation des enseignants au Kosovo) illustre bien les moyens que prend l'ACDI pour encourager la cohérence des politiques dans le secteur de l'éducation.

Encadré 24 : Renforcer la cohérence des politiques institutionnelles dans les Amériques

En 2001, au lendemain du Sommet des Amériques⁹⁴, le Programme interaméricain de l'ACDI entamait une collaboration étroite avec l'Agence interaméricaine pour la coopération et le développement (AICD)⁹⁵ de l'Organisation des États américains (OEA)⁹⁶ afin de planifier des initiatives à l'appui des nouvelles approches de programmation de l'ACDI. L'objectif de ces nouvelles approches consiste à promouvoir la coopération horizontale entre pays membres et à aller chercher des sources traditionnelles et non traditionnelles de financement. Même si la programmation en est à ses débuts, les efforts de l'Agence au sein de l'AICD ont déjà confirmé l'importance de la modernisation en cours de l'assistance technique. La société civile joue aussi un rôle crucial dans la réforme institutionnelle. Ainsi, l'Agence a élargi son champ de travail avec FOCAL⁹⁷ (Fondation canadienne pour les Amériques), ONG qui cible les enjeux de politiques en Amérique latine et dans les Caraïbes, pour renforcer les capacités de FOCAL à lancer un dialogue sur les politiques avec diverses organisations du gouvernement et de la société civile des Amériques afin de promouvoir l'élaboration de politiques et de programmes relatifs aux enjeux et défis actuels, tout en tenant compte du mandat de l'ACDI et de son orientation vers le savoir au service du développement. À cette initiative s'est ajoutée dix-neuf autres projets avec des organisations de la société civile, destinées à favoriser la création de réseaux, ainsi qu'à analyser et à promouvoir l'intégration des enjeux économiques et sociaux dans toutes les Amériques.

L'ACDI réalise une série de six initiatives pilotes qui illustrent une variété de nouvelles approches de programmation. Ces initiatives pilotes permettront à l'Agence d'évaluer ces approches de prestation d'aide et d'en tirer de précieux enseignements. L'Agence rendra compte de ces initiatives dans les prochains RMR.

Une plus grande cohérence des politiques et une programmation correspondante

Le principe selon lequel les politiques gouvernementales doivent converger vers un objectif commun qu'est la réduction de la pauvreté est reconnu internationalement. La cohérence des politiques ne s'applique pas uniquement aux politiques d'aide et autres politiques, mais aussi aux liens entre les États et entre les enjeux d'intérêt public. Bien que l'OCDE ait cerné divers enjeux pouvant faire l'objet d'une plus grande cohérence des politiques, le commerce revêt une importance particulière. Les politiques des pays industrialisés sur des questions comme l'accès au marché et les subventions agricoles coûtent plus cher aux pays en développement en ventes perdues à l'exportation que tout ce qu'ils reçoivent en aide au développement. Cette année, le Canada a enregistré des progrès vers une plus grande cohérence entre l'aide et le commerce avec les pays en développement. Par exemple, l'Agence a maintenu sa participation aux forums interministériels canadiens, où on discute de négociations commerciales, comme celles de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), pour que soient pris en compte les intérêts des pays en développement. L'Agence a participé activement aux négociations de la Conférence ministérielle de l'OMC qui s'est tenue à Doha, au Qatar, en novembre 2001, où elle a fermement défendu une reconnaissance accrue du rôle du commerce et des investissements dans le processus de développement. Comme il a été souligné dans la sous-section 4.4.1 ci-dessus, le Canada poursuit ses efforts vers un accès aux marchés en franchise et hors contingent pour les pays les moins développés. Le Canada se préparait à annoncer, en juin 2002 à Kananaskis, l'élimination de la plupart de ces obstacles dès janvier 2003.

Le renforcement des institutions multilatérales régionales peut également favoriser la cohérence des politiques entre les pays. (Voir Encadré 24 : Renforcer la cohérence des politiques institutionnelles dans les Amériques.)

externe du pays. (Pour plus de renseignements sur les DSRR, voir le paragraphe ci-dessous sur la prise en charge locale.)

Pour appuyer ces outils de programmation, il y a les approches sectorielles, qui sont des accords conjoints de financement entre donateurs. Elles proposent une méthode de travail entre les pays bénéficiaires et d'autres donateurs selon laquelle tout le financement d'un secteur souscrit à une seule politique et à un seul programme de dépenses. À la fin du dernier exercice financier, l'Agence participait à dix approches sectorielles, soit huit en Afrique⁹³ et deux en Asie. Ces initiatives touchaient les secteurs de la santé, du VIH/sida ou de l'éducation. En Bolivie, l'ACDI participe activement aux efforts de financement commun que déploient plusieurs donateurs, dont il est le plus important, pour soutenir le Bureau de l'Ombudsman des droits de la personne. La programmation-pays de la Bolivie planifie l'élaboration d'un programme de santé intégré, doté de caractéristiques des approches sectorielles et faisant appel à plusieurs autres donateurs. L'ACDI envisage actuellement la possibilité de participer à plusieurs autres approches sectorielles ou initiatives semblables de financement conjoint, y compris ce programme de santé intégré en Bolivie.

L'approche sectorielle au Bangladesh (voir Encadré 23 : Approche sectorielle en matière de santé au Bangladesh) témoigne de l'efficacité de la coordination entre donateurs lorsqu'ils ciblent un même secteur d'intervention.

Encadré 23 : Approche sectorielle en matière de santé au Bangladesh

Depuis 1976, l'ACDI a constamment soutenu, en collaboration avec le gouvernement du Bangladesh, la Banque mondiale, un consortium formé de donateurs, dont l'Allemagne, le Royaume-Uni, la Suède, les Pays-Bas, la Commission européenne et plusieurs autres donateurs multilatéraux et bilatéraux, le plus important programme de santé maternelle et de planification familiale du monde. En 1998, à la fin de quatrième phase, il fut décidé que les phases subséquentes se feraient dans le cadre d'une approche sectorielle pour éviter les doublons, assurer une mise en œuvre plus cohérente et un meilleur rendement. L'objectif de la première phase de l'approche sectorielle (1998-2003) consiste à évaluer le gouvernement du Bangladesh dans ses efforts en vue de réduire la fertilité, d'abaisser les taux de morbidité et de mortalité des mères et des enfants de moins de cinq ans, tout en renforçant les capacités du ministère de la santé et du bien-être de la famille du Bangladesh à assurer une meilleure prestation des services de santé et de planification familiale. Le budget du Programme dans le secteur de la santé et de la population s'élève à 2,9 milliards de dollars américains, dont 2 milliards proviennent du gouvernement du Bangladesh et 89 millions, des partenaires de développement, dont le Canada. La contribution actuelle de l'ACDI à ce programme se chiffre à 28 millions de dollars canadiens.

Voici des résultats récents de l'approche sectorielle :

- le Bangladesh indique le taux annuel de croissance démographique le plus faible de tous les pays très pauvres (1,6 p. 100 de 1995 à 2000);
- on observe une réduction du taux de mortalité chez les enfants de moins de cinq ans, qui passe de 115,7 à 94 décès par 1 000 naissances d'enfants vivants;
- l'espérance de vie des femmes est passée de 60,7 à 69 ans;
- enfin, la poliomyélite est pratiquement éradiquée du Bangladesh.

⁹³ Approches sectorielles en matière de santé : Mali, Zambie, Bangladesh et Inde; approches sectorielles en matière d'éducation : Burkina Faso, Mali, Mozambique, Niger, Sénégal, Ouganda et Zambie; Approches sectorielles en matière de VIH/sida : Malawi

cofinancement de projets/programmes avec d'autres donateurs bilatéraux, comme par exemple en Asie du sud et en Asie du sud-est, en particulier concernant l'élaboration de cadres de programmation-pays.

Les efforts de l'ACDI pour s'associer avec les pays africains ont été manifestes au cours de la dernière année, lors des réunions qui ont précédé le Sommet du G8 à Kananaskis⁸⁴ en juin 2002 et de la formulation de la réponse du Canada au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD)⁸⁵. L'Agence a aussi joué un rôle important dans la coordination des donateurs en Afrique en convoquant des groupes de donateurs sur divers secteurs tel que la décentralisation au Ghana, le microfinancement au Sénégal et les nouvelles stratégies de financement et la réforme judiciaire au Mali.

Les partenaires de l'ACDI avec les organisations multilatérales, comme les Nations Unies⁸⁶ et les institutions financières internationales (IFI), notamment la Banque mondiale⁸⁷ et le Fonds monétaire international (FMI)⁸⁸, ont évolué. Aujourd'hui, le Canada livre près du tiers de toute son aide internationale au moyen de mécanismes multilatéraux et les déboursés multilatéraux représentent près du quart du budget de l'Agence. Cette année, le Canada a notamment joué un rôle prépondérant en collaborant avec d'autres États aux efforts visant à renforcer la coopération entre le système onusien et les institutions financières internationales. Par conséquent, les Nations Unies ont accru leur participation au processus des documents de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP)⁸⁹ et aux programmes en faveur des pays pauvres très endettés⁹⁰, et une collaboration sans précédent s'est établie entre les organisations des Nations Unies et les IFI lors de la Conférence internationale sur le financement du développement⁹¹.

Nouvelles approches de programmation – L'ACDI, à l'instar d'autres donateurs, a délaissé les approches traditionnelles axées sur les projets pour adopter des formes de coopération au développement plus programmatiques qui intègrent mieux les projets aux stratégies globales. Ces nouvelles approches mettent l'accent sur le dialogue concernant les politiques et sur des investissements stratégiques en matière d'aide, ainsi que sur la coordination entre les donateurs. Parmi les nouveaux outils de programmation, notons le cadre de développement intégré (CDI)⁹² de la Banque mondiale et le DSRP qui y est associé. Le CDI permet aux pays d'assurer une réduction plus efficace de la pauvreté en intégrant davantage tous les éléments du développement, soit les dimensions sociales, structurelles, humaines, environnementales, financières et de gouvernance. Le DSRP précise les politiques et les programmes macroéconomiques, structurels et sociaux qui favorisent la croissance, réduisent la pauvreté ainsi que les besoins de financement

⁸⁴ <http://www.g8.gc.ca/>

⁸⁵ <http://www.nepad.org/>

⁸⁶ <http://www.un.org/>

⁸⁷ <http://www.imf.org/>

⁸⁸ <http://www.fmi.org/external/fr/index.htm>

⁸⁹ <http://www.worldbank.org/poverty/french/strategies-index.htm>

⁹⁰ <http://www.worldbank.org/hpce/french/french.html>

⁹¹ <http://www.un.org/french/esa/tfd/index.html>

⁹² <http://www.worldbank.org/cdi/cdi-text.htm>

4.5 Stratégies porteuses

Les stratégies porteuses représentent pour l'Agence le moyen de se constituer un portefeuille efficace et bien doté de programmes internationaux de coopération au développement. En conséquence, ces stratégies orientent le processus décisionnel vers des secteurs de programmation et de gestion importants.

Orientation pertinente de la programmation

Trouver un juste équilibre entre la programmation directive et la programmation réactive – L'ACDI possède un long passé de programmation réactive avec ses partenaires du Canada et des pays en développement. La programmation réactive s'appuie sur les organisations partenaires pour la conception ou la mise en œuvre des programmes, conformément aux lignes de directrices de l'ACDI, alors que la programmation directive suppose la participation directe de l'ACDI à la conception et à la gestion des activités. Le défi consiste à trouver un juste équilibre entre ces deux approches. En Afrique, l'Agence a recours à une programmation réactive pour développer les capacités locales, alors que la programmation directive est conçue pour appuyer les programmes nationaux ou régionaux. Dans certains pays d'Asie, comme le Bangladesh et la Thaïlande, où il existe de nombreuses ONG actives et bien établies, la programmation réactive se révèle utile pour soutenir les organisations de la société civile. Dans les Amériques, selon le Commonwealth des Caraïbes, une forte concentration de programmation réactive est tout à fait appropriée là où il existe déjà une solide capacité locale au sein du gouvernement de même qu'une société civile efficace et un secteur privé pour gérer les programmes et projets. Ces enseignements sont progressivement intégrés à la stratégie de l'Agence.

Des partenariats axés sur le consensus et la collaboration entre l'ACDI et ses partenaires – Ces partenariats sont essentiels à la création d'un environnement porteur propice au développement durable et efficace. Les partenaires de l'Agence se composent des gouvernements des pays, de la société civile (ONG, organisations de la société civile, organisations universitaires et instituts de recherches et le secteur privé), d'institutions régionales et multilatérales, d'autres donateurs bilatéraux et d'autres ministères fédéraux.

L'ACDI a collaboré étroitement avec le Comité d'aide au développement (CAD)⁸³ de l'OCDE et d'autres donateurs bilatéraux pour favoriser une plus grande cohérence des politiques, élaborer de nouvelles stratégies de financement, partager l'expertise technique et contribuer à réduire, pour les pays en développement, le fardeau associé aux diverses demandes administratives des donateurs. Au sein du CAD, les donateurs tentent de mettre en place de saines pratiques de développement et assurent le suivi des progrès dans la mise en œuvre des initiatives des uns et des autres, travaillant en partenariat en vue de réduire la pauvreté. Au cours de la dernière année, l'ACDI s'est engagée, à l'échelle des pays, dans un nombre grandissant d'analyses stratégiques conjointes et dans le

⁸³ <http://www.oecd.org/FR/home/0,,FR-home-nothème-2-no-no-0--no-,00.html>

- En matière de durabilité et de régénération de l'environnement, l'un des plus importants enseignements retenus est la nécessité d'élaborer des programmes de portée régionale. Les questions environnementales dépassent le cadre des frontières nationales. Aussi, faut-il développer et entretenir une étroite collaboration à l'égard de ces enjeux, par la voie d'accords bilatéraux et multilatéraux qui favorisent le développement durable.
- L'un des enseignements les plus importants ayant trait aux programmes en matière de **gouvernance** réside dans la nécessité d'élaborer des programmes qui tiennent compte du rythme de progression des réformes dans le pays et la région dont il s'agit. Chaque programme doit être conçu en fonction tout particulièrement de l'histoire, des systèmes politiques et des cultures du pays et de la région. Les programmes de gouvernance peuvent faire l'objet de critiques. En conséquence, ils doivent se révéler sensibles aux réalités des partenaires.
- La mise en œuvre de programmes en matière de **gouvernance** peut souvent être l'objet de retards, en raison d'élections, de soulèvements politiques, de relations diplomatiques difficiles ou d'autres facteurs connexes. L'Agence a appris qu'il était important d'adopter pour ses programmes en matière de gouvernance une perspective à long terme et de tolérer des revers provisoires en vue de gains de longue durée.

de ces domaines est cible expressément par leurs projets.

- La collaboration de l'ACDI avec ses partenaires multilatéraux en vue de mieux centrer les programmes sur des objectifs précis, de consolider la gestion axée sur les résultats et d'accroître la collaboration et la coordination entre les institutions, est prioritaire pour optimiser l'incidence collective des interventions en matière de développement.

- Le fait de désormais rendre compte des activités en fonction des résultats d'un programme dans son ensemble plutôt qu'en fonction des résultats de chaque projet comme c'était le cas auparavant, permettra à l'Agence de mieux définir les attentes, de manière plus globale, et de mesurer et d'évaluer le rendement en fonction du programme dans son ensemble plutôt que de divers projets.

Voici quelques exemples d'enseignements retenus qui s'appliquent en propre aux résultats stratégiques particuliers :

- L'un des plus importants enseignements retenus à l'égard des programmes de **bien-être économique** est de veiller à ce que les politiques dont l'objectif est le bien-être économique, tant les grandes orientations que les modalités d'application à l'échelle communautaire, soient ciblées de façon stratégique par tous les donateurs. Au cours des années 1980 et 1990, on a accordé la priorité aux programmes de microfinancement pour les démunis. Vers la fin des années 1990, il était devenu évident que les programmes devaient également cibler les petites et moyennes entreprises. Plus récemment, l'aide consentie à la création de politiques et de cadres de réglementation de portée nationale, qui viennent appuyer les initiatives de microfinancement et le développement des petites et moyennes entreprises, s'est imposée comme un complément nécessaire aux initiatives de portée internationale. L'Agence intègre cet enseignement aux programmes de toutes ses directions générales géographiques et à ceux de la Direction générale des programmes multilatéraux.

- Un enseignement particulièrement important retenu dans le domaine du **développement social** a été de constater les problèmes bien précis que comporte la mise en œuvre de programmes dans des sociétés qui sont sévèrement touchées par la pandémie du VIH/sida. Ainsi, le fait de négliger l'influence dramatique que peut exercer le VIH/sida sur les capacités institutionnelles des partenaires de l'Agence peut mettre en péril les résultats escomptés d'un projet ou de l'ensemble d'un programme. Plusieurs partenaires reconnaissent l'incidence du VIH/sida sur leurs projets, mais peu comprennent de quelle façon l'épidémie peut limiter le rendement de leurs activités en influençant, de manière négative, leur personnel et leur productivité. Bien que cet enseignement découle d'activités menées en Afrique, le taux de prévalence élevé du VIH/sida en Asie du sud, en Asie du sud-est et dans les Antilles en fait une réalité dont l'Agence peut trouver l'application ailleurs.

4.4.5 Les enseignements retenus

L'ACDI est un organisme qui cherche à tirer profit de son expérience et qui encourage l'apprentissage continu. L'Agence se sert de l'information qu'elle tire de ses propres activités de suivi et d'évaluation, de ses rapports sur le rendement, de même que des meilleures pratiques et enseignements retenus à l'échelle internationale, pour améliorer l'efficacité de ses programmes et de sa gestion. Elle est toujours à la recherche de nouveaux enseignements dont elle peut tirer avantage, et de nouveaux moyens d'y accéder, d'en évaluer les implications et d'en améliorer l'application dans différents domaines au sein de l'Agence toute entière.

Dans le contexte des discussions auxquelles elle participe à l'échelle internationale, l'Agence partage aussi les enseignements qu'elle tire des meilleures pratiques employées par les donateurs. Elle a également joué un rôle de premier plan dans la définition des principes d'efficacité de l'aide, lesquels font maintenant l'objet d'un consensus au sein de la communauté des intervenants dans le domaine du développement international. L'ACDI a mis en application ces enseignements retenus au niveau international dans des champs comme la prise en charge locale, l'application de nouvelles stratégies de programmes, la cohérence des politiques et l'amélioration des partenariats (Voir Section 4.5).

L'Agence a retenu plusieurs enseignements très importants au cours de l'année, lesquels s'appliquent à l'ensemble des quatre domaines de résultats stratégiques :

- La nécessité d'élaborer soigneusement chaque programme en fonction des besoins particuliers du pays en cause. Il s'agit là d'un enseignement primordial. L'ACDI a incorporé cet enseignement dans ses cadres stratégiques de programme-pays en vue d'établir un juste équilibre entre les programmes ayant trait aux quatre domaines de résultats stratégiques. L'Agence veille aussi à ce que les programmes se complètent les uns les autres à l'échelon local, national et régional. Les cadres stratégiques élaborés au cours de la dernière année pour la Bolivie, l'Égypte, le Pakistan, le Sénégal, l'Ukraine ainsi que le Programme panafricain en sont de bons exemples. On procède à l'heure actuelle à leur mise en œuvre.

- Le développement et l'intégration du secteur privé à l'économie nationale passent par l'élaboration de programmes dont l'effet est de créer des conditions propices aux activités du secteur privé. Il faut pour cela renforcer les capacités en matière législative, réglementaire et stratégique, tout en développant les capacités du secteur privé pour lui permettre de produire, de prospérer et de diversifier ses activités.
- Les agents de projet de l'Agence ont besoin de formation et d'information accrues dans les domaines techniques de programmes associés aux résultats stratégiques. Les agents doivent comprendre, par exemple, de quelles façons leurs projets et programmes peuvent influencer le bien-être économique, le développement social, la

Dans le passé, la **corruption** était perçue comme le prix inévitable à payer pour pouvoir mener des activités dans les pays en développement. Au cours des dernières années, toutefois, on a observé un changement d'attitudes au sein des organismes internationaux, des gouvernements et du monde des affaires. La corruption n'est plus acceptée comme étant inévitable. On la perçoit, de plus en plus, comme un phénomène qui gonfle considérablement les coûts économiques, politiques et sociaux pour toutes les parties concernées, y compris les intérêts que l'Agence s'est donné pour première mission de servir, c'est-à-dire les populations des pays en développement. Au cours des dernières années, l'ACDI a intensifié son appui aux initiatives de lutte contre la corruption, tout en appuyant celles reliées au renforcement des capacités des parlementaires et des représentants du système judiciaire pour leur permettre de mieux lutter contre la corruption. L'ACDI a notamment versé 360 000 \$ à l'organisme Transparency International⁸¹ depuis 1999 et 390 000 \$ à l'Institut international de droit du développement⁸² depuis 2000.

Le programme Partenaires pour la coopération internationale a été créé en 2000, aux fins suivantes :

- placer les activités internationales des institutions fédérales et la gestion de la fonction publique dans une visée stratégique; renforcer la capacité de la fonction publique des pays en développement et tisser des liens entre la fonction publique du Canada et celles des pays en développement; préparer la fonction publique canadienne à la mondialisation en vue de mieux servir les Canadiens et Canadiennes en cet âge de partage du savoir. Le programme dispose d'un secrétariat au sein du Centre canadien de gestion. Le partenariat regroupe 44 organismes et ministères fédéraux, dont l'ACDI, le MAECI, les tribunaux et les institutions parlementaires. Il a permis aussi de tisser des liens avec les organisations non gouvernementales et le secteur privé. Avec l'appui de l'ACDI, le partenariat a œuvré auprès de nombreux pays en développement d'Afrique, des Amériques, d'Asie et d'Europe de l'Est. Le Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est de l'ACDI a connu un vif succès en 2001-2002 en recourant, dans le contexte de son programme de l'Ukraine, au savoir-faire de la fonction publique canadienne.

Encadré 22 : Partenaires pour la coopération internationale, en matière de gouvernance et de gestion de la fonction publique

Le renforcement des capacités et la réforme de la fonction publique sont au nombre des éléments clés des programmes de l'Agence en matière de gouvernance dans les pays en développement et dans les pays en transition. Le programme Partenaires pour la coopération internationale, en matière de gouvernance et de gestion du secteur public⁸⁰ est un exemple éloquent de programme réussi dans ce domaine et de coopération intersectorielle entre ministères. (Voir l'encadré 22 : Partenaires pour la coopération internationale, en matière de gouvernance et de gestion du secteur public.) La fonction publique canadienne est reconnue mondialement pour ses valeurs de gestion du secteur public et pour ses capacités dans le domaine de la gouvernance politique et économique. Le résultat s'est traduit par une plus grande demande internationale pour le savoir-faire du secteur public canadien au cours des dernières années.

Prétenant acte de la valeur de la consolidation de la paix et du besoin de mobiliser le savoir-faire de plusieurs ministères fédéraux, le Canada a lancé, en 1996, l'Initiative canadienne de consolidation de la paix⁷⁵. Il s'agit d'un projet mené conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)⁷⁶ et l'ACDI. Ses objectifs sont les suivants : 1) aider les pays touchés par un conflit dans leurs efforts pour rétablir la paix et la stabilité; 2) promouvoir le savoir-faire du Canada dans ce domaine, et sa participation aux initiatives internationales de consolidation de la paix.

L'Initiative canadienne de consolidation de la paix comprend le Fonds de consolidation de la paix⁷⁷ (un fonds doté de 10 millions de dollars, administré par l'ACDI), et le Programme de sécurité humaine (administré par le MAECI). Dans la foulée de cette initiative, le Canada a également créé un projet de police civile en vertu de l'Arrangement sur la police civile au Canada (doté d'un budget de 10 millions de dollars administrés conjointement par l'ACDI, le MAECI et le Solliciteur général du Canada⁷⁸), dans le but de permettre l'envoi rapide de policiers de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)⁷⁹ et d'autres services de police du Canada lors de missions multilatérales de maintien de la paix. En 2001-2002, l'ACDI a participé à 36 projets de consolidation de la paix dans 13 pays d'Asie, d'Afrique, des Amériques et d'Europe centrale et de l'Est. Le coût total de ces opérations s'est élevé à 15,5 millions de dollars.

Encadré 21 : La consolidation de la paix et la coopération intersectorielle entre les ministères canadiens

La consolidation de la paix est un domaine complexe mais essentiel des programmes pour lequel l'ACDI s'appuie sur le savoir-faire d'un certain nombre de ministères et organismes canadiens, de même que sur celui de ses partenaires multilatéraux et des ONG internationales. L'objectif recherché en matière de consolidation de la paix est d'affermir la capacité d'une société de gérer les conflits sans recourir à la violence et de créer des conditions durables et propices à la sécurité humaine. Ces objectifs définissent les conditions permettant de mener à bien le développement social, politique et économique d'un pays. La consolidation de la paix vise aussi à valoriser la primauté du droit et une plus grande participation au processus démocratique à chacune des étapes d'un conflit. (Voir l'encadré 21 : La consolidation de la paix et la coopération intersectorielle entre les ministères canadiens.)

Encadré 20 : L'appui à la décentralisation, à la démocratie et au développement

La Fédération canadienne des municipalités (FCM) œuvre en Afrique, en Asie et dans les Amériques au renforcement des mécanismes de gouvernance et du processus démocratique à l'échelon municipal, au renforcement des capacités municipales et à l'amélioration des services municipaux dans une trentaine de pays. L'objectif visé est d'améliorer la qualité de vie et la durabilité des collectivités. Les changements politiques à l'échelon local, national ou régional et une situation économique difficile, qui amènent les gouvernements centraux à réduire les transferts de ressources aux administrations locales, sont autant de risques inhérents au contexte municipal. C'est pour cette raison que la FCM choisit de collaborer uniquement avec des pays qui sont fermement engagés dans un processus de décentralisation et qui accordent une place importante aux enjeux locaux, lesquels exigent moins de ressources. Cette souplesse qui est propre à la stratégie de la FCM permet également aux collectivités locales et aux différents membres élus des conseils municipaux de prendre en charge les projets, réduisant d'autant les risques associés au fait de faire reposer sur un seul représentant élu le fardeau de défendre un projet. Un exemple de projet appuyé par l'ACDI en 2001-2002 a été la création de plus de 700 municipalités rurales et d'une nouvelle commune au Mali, par la voie du processus de décentralisation national. La commune a été citée par les autorités maliennes comme un modèle de renforcement de la société civile.

À mesure que les gouvernements dans le monde décentralisent les pouvoirs et que se multiplient les problèmes reliés à la croissance rapide et désordonnée des agglomérations urbaines dans les pays en développement, l'Agence appuie des programmes destinés à renforcer les capacités en matière de gouvernance à l'échelon municipal. La décentralisation, dans les pays partenaires de l'Agence, a permis à un plus grand nombre de groupes de démunis et de marginalisés d'être mieux représentés. En retour, cela a favorisé leur participation à la prise de décisions et au bien-être économique et social. L'ACDI a joué un rôle de premier plan en offrant des programmes d'appui en matière de gouvernance, par l'intermédiaire de son partenariat avec la Fédération canadienne des municipalités (FCM)⁴. (Voir l'encadré 20 : L'appui à la décentralisation, à la démocratie et au développement.)

Le Programme régional de l'Asie du sud-est, administré par l'ACDI, a permis aux ONG et aux organismes gouvernementaux de prendre connaissance de la valeur des instruments de promotion des droits de la personne, grâce au Programme d'équité entre les sexes en Asie du sud-est (SEAGEP). Ainsi, des organismes aux Philippines ont pu utiliser la formation reçue, dans le cadre du SEAGEP, pour documenter les violations des droits de la personne, parvenant à influencer l'élaboration de politiques nationales et l'adoption d'une loi contre le viol. À l'occasion d'une activité distincte organisée grâce au Fonds pour le développement des institutions et de l'appareil judiciaire en Asie du Sud-Est (Southeast Asian Fund for Institutional and Legal Development) (SEAFILD), sous le thème « Legal Protection for Asian Women Migrant Workers », un groupement de conseillères en travail de l'Indonésie, des Philippines et de la Thaïlande a activement favorisé les programmes portant sur les droits des femmes dans la région. L'ACDI a consacré 5 millions de dollars au programme SEAGEP depuis 1995. Le Fonds a aussi permis de collaborer avec les parlementaires de la région dans le contexte d'initiatives contre la corruption, d'appuyer l'établissement du bureau de l'Ombudsman en Thaïlande, et de consentir une aide aux commissions nationales des droits de la personne en Thaïlande, en Indonésie et aux Philippines.

Encadré 19 : La promotion des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes en Asie du sud-est

Le programme d'envoi de civils [Civilian Deployment Program], doté d'un budget de 10 millions de dollars, se veut un mécanisme de programme flexible et approprié permettant l'envoi d'experts dans la région des Balkans pour des affectations à court ou à long terme dans le but de renforcer les capacités locales et d'offrir une assistance technique. Par le truchement de ce programme, le Canada a joué un rôle de premier plan dans le processus de transition qui s'est déroulé dans la région, notamment à l'égard des activités suivantes : (i) la négociation d'un accord de sécession entre les pays de l'ex-Yugoslavie; (ii) la gestion efficace d'une grave crise énergétique dans la nouvelle République de Serbie, devenue démocratique; (iii) l'organisation des premières élections libres au Kosovo à l'échelon municipal et présidentiel, lesquelles se sont déroulées le 8 octobre 2000 et le 17 novembre 2001 respectivement.

Les activités de l'ACDI dans le domaine de la **réforme judiciaire** sont devenues un élément clé des programmes de l'Agence en matière de gouvernance. La nature des activités varie selon la direction générale, le pays et les conditions locales. Voici quelques exemples de programme-pays. En Éthiopie, l'ex-président de la Chambre des communes du Canada participe au renforcement de la législation. Des projets au Ghana et à Jamaïque favorisent un gouvernement plus efficace en fortifiant l'appareil de gouvernance à l'échelon du pouvoir exécutif. En Chine, un vaste programme appuie l'établissement de la règle de droit et le développement de la société civile, tout en privilégiant les approches participatives en matière de gouvernance.

En 2001-2002, le programme de l'ACDI au Mali a permis de consacrer 1,3 million de dollars à la mise en œuvre d'un programme de réforme judiciaire. L'Agence a appuyé le ministère de la Justice du Mali dans ses efforts en vue d'élaborer un programme de réforme global, échelonné sur 10 ans, destiné à réhabiliter le secteur judiciaire aux yeux de la société civile. Le programme de l'Agence a en outre permis d'appuyer la formation des juges et la construction de quatre nouvelles salles d'audience, et d'entreprendre une vérification institutionnelle du ministère de la Justice. Les autorités maliennes reconnaissent maintenant l'ACDI comme étant le donateur principal dans le secteur de la réforme judiciaire. L'Agence se trouve ainsi bien placée pour participer à la mise en œuvre des réformes, lesquelles sont déjà amorcées.

Le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)⁷³, avec l'appui des programmes bilatéraux et multilatéraux de l'ACDI, a permis d'organiser des élections historiques au Timor oriental et en Sierra Leone, en s'appuyant sur la compétence grandissante de l'Agence dans ce domaine, son réseau de partenaires, et une expertise à l'échelle des pays qui lui permet de concevoir une assistance en fonction des besoins locaux.

Les programmes en matière de gouvernance peuvent parfois susciter la controverse et il est souvent nécessaire d'élaborer les projets dans une perspective régionale en vue d'établir l'appui et la solidarité entre les pays, en particulier dans les domaines de la **promotion des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes**. Les exemples cités ci-après témoignent de cet effort en Asie du sud-est. (Voir l'encadré 19 : La promotion des droits de la personne et de l'égalité entre les sexes en Asie du sud-est.)

Le projet canadien de police civile au Kosovo, doté d'un budget de 9 millions de dollars en 2001-2002, en vertu de l'Arrangement sur la police civile au Canada, a aussi eu un effet direct sur la sécurité humaine de la population. L'envoi d'un contingent de policiers canadiens au Kosovo a permis d'accroître la confiance des Kosovars à l'égard du bon fonctionnement des services assurés par les policiers du Kosovo et ceux provenant de pays étrangers, et à l'égard des progrès réels qui sont accomplis en matière de primauté du droit et de sécurité accrue pour tous les groupes ethniques.

En favorisant un plus grand sentiment de sécurité humaine, le programme régional d'action contre les mines, doté d'un budget de 4,8 millions de dollars en 2001-2002, a eu une incidence réelle sur la vie des populations dans les Balkans. Cette contribution aux efforts de la communauté internationale a permis de détruire un bon nombre d'engins meurtriers et de déminer plus de 19,84 milliards d'acres de terre en Bosnie, en Herzégovine et au Kosovo. Le programme a aussi permis aux victimes des mines terrestres de devenir des membres actifs et productifs de leur collectivité.

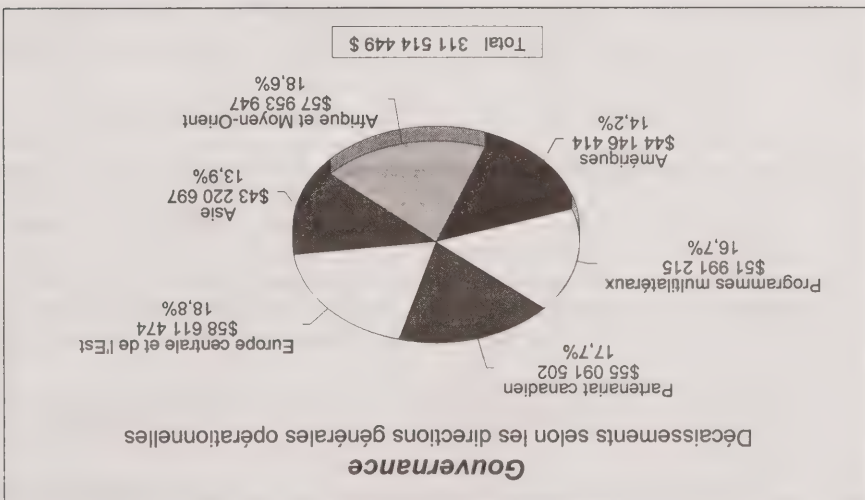
Il n'est guère réaliste d'escamoter, à court terme, des progrès marquants en matière de gouvernance. Toutefois, il y a tout lieu de croire que le programme de l'ACDI dans les Balkans a contribué, sans doute de façon bien modeste, au renforcement de la démocratie dans la région. Le programme de la région orientale de l'Adriatique [Adriatique de l'Est] a permis de consacrer 24,4 millions de dollars à des initiatives ayant trait à la gouvernance, en 2001-2002. La sécurité humaine est une condition préalable à la démocratie. Les gens qui ne se sentent pas en sécurité sont moins enclins à participer activement au processus politique.

Encadré 18 : Le programme de développement de l'ACDI dans la région orientale de l'Adriatique

Profil de programme régional pour la Gouvernance

Dans la région orientale de l'Adriatique, l'Agence participe à un programme efficace qui cible de multiples façons la gouvernance à l'échelon local, national et régional. (Voir l'encadré 18 : Le programme de développement de l'ACDI dans la région orientale de l'Adriatique.)

Rendement et réalisations



4.4.4 Gouvernance

Résultat stratégique 4. Gouvernance : 311,5 millions de dollars ou 16,2 p. 100 des dépenses d'APD/AP de l'ACDI en 2001-2002

L'ACDI a appuyé l'amélioration des structures de gouvernance et des capacités institutionnelles des pays partenaires, le renforcement de la société civile et la valorisation du respect des droits de la personne et des principes démocratiques, notamment par les mesures suivantes :

- en favorisant auprès des partenaires les programmes de droits de la personne et en appuyant les gouvernements dans leurs efforts de réforme;
- en appuyant les réformes dans les pays en transition.

Contexte, problématique et risques

Pour de nombreux pays, la réussite à long terme en matière de développement réside dans la possibilité d'assurer une gouvernance stable et d'offrir un traitement équitable à tous les citoyens. La fragilité du système démocratique, la faiblesse du cadre réglementaire et des structures de gouvernance d'un pays, ainsi que les bouleversements sociaux, peuvent restreindre ou annuler les gains déjà réalisés en matière de développement. Au cours de la dernière décennie, la bonne gouvernance, les droits de la personne et la responsabilisation en démocratie ont progressivement fait l'objet d'une attention plus soutenue, dans la mise en œuvre du programme canadien d'APD.

La gouvernance s'avère un enjeu complexe. La définition de ce terme ne fait pas l'unanimité. Même lorsqu'il s'agit d'une administration publique, il faut prendre en considération les bureaucraties complexes, les cultures, les systèmes juridiques et politiques et la société civile, ainsi que les interactions de chacun de ces facteurs les uns avec les autres. Même si les programmes en matière de gouvernance comportent de nombreux défis, l'Agence s'y est appliquée d'une multitude de façons pour mieux cibler les besoins et possibilités de ses partenaires dans tous les programmes géographiques de l'ACDI.

Pour ce qui est des décaissements de l'ACDI, la gouvernance a figuré au troisième rang des domaines principaux de développement. En 2001-2002, l'Agence a consacré plus de 311,5 millions de dollars ou 16,2 p. 100 de l'APD et de l'AP à des programmes destinés à améliorer la gouvernance. Le financement de ce domaine principal du développement a été partagé, de façon à peu près égale, entre toutes les directions générales de programmes. La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a effectué le décaissement le plus élevé, soit 58,6 millions de dollars ou 18,8 p. 100; la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a décaissé 57,9 millions de dollars ou 18,6 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, 55 millions de dollars ou 17,7 p. 100; la Direction générale des programmes multilatéraux, environ 51,9 millions de dollars ou 16,7 p. 100; la Direction générale des Amériques, 44,1 millions de dollars ou 14,2 p. 100; la Direction générale de l'Asie, 43,2 millions de dollars ou 13,9 p. 100.

en matière d'enjeux environnementaux. (Voir l'encadré 17 : Guide de programmation sur la désertification.)

Encadré 17 : Guide de programmation sur la de désertification

Le Guide de programmation sur la désertification a été créé pour aider les agents de programmes de l'Agence à intégrer à leurs projets, dans un cadre de politique cohérent, les considérations liées à la désertification et à la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification⁷². Conçu de manière à offrir une source unique et complète pour accéder à divers renseignements sur la désertification, le Guide présente notamment un résumé des principaux enjeux, en plus de décrire les liens étroits entre la désertification et les grandes priorités du développement. Il propose aussi une série d'étapes pratiques à suivre pour intégrer les aspects liés à la désertification et à la Convention des Nations Unies, aux initiatives prévues ou en cours, à partir de la phase de la recherche et de l'analyse d'un projet jusqu'à l'étape du codage. Le Guide comprend entre autres des données de base sur les pays et sur les personnes-ressources avec lesquelles on peut communiquer pour obtenir des renseignements et plus poussés. Le Guide a été conçu comme un outil évolutif, pouvant être mis à jour selon les besoins et les priorités de l'Agence. Il sera publié, dans un premier temps, comme un document interne, un outil interactif du Web de l'Agence puis, dans un deuxième temps, sous la forme d'une brochure pour une plus grande distribution interne et externe.

⁷² <http://www.unccd.int/main.php>

Les initiatives ont porté sur le développement durable et la gestion des ressources naturelles, de même que sur le renforcement des capacités à l'échelle des institutions et en matière de politique nationale. L'ACDI a dû mener ses activités dans un climat politique difficile, marqué par l'instabilité politique et des insurrections maojistes. Néanmoins, l'Agence a joué un rôle important en renforçant le Secrétariat de la Commission de l'eau et de l'énergie du Népal⁶⁹. Disposant d'un plus grand appui gouvernemental et d'une meilleure structure de gestion, le Secrétariat est davantage opérationnel, ce qui lui a permis d'accroître sa crédibilité et de diversifier ses sources de financement.

Dans les Amériques, le programme régional pour les Caraïbes appuie des projets qui favorisent, dans l'ensemble de la région, la coopération transfrontalière en vue d'assurer la durabilité de l'environnement. Le projet d'Adaptation au changement climatique dans la région des Caraïbes, par exemple, auquel l'ACDI a versé 992 096 \$, a permis de renforcer les capacités institutionnelles d'intervention du secteur public et privé, à l'égard du changement climatique dans la région. Le Projet de l'OECD de développement des capacités dans le domaine de l'environnement a permis aux décideurs de prendre des mesures à l'égard des questions de gestion des ressources marines et côtières, signalées précédemment par l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECD). Il a aussi permis de donner suite à l'accord de 1999 des Nations Unies sur la mise en œuvre du Plan d'action des petits États insulaires en développement. La Déclaration de St. Georges sur les Principes de durabilité de l'environnement au sein de l'OECD (St. Georges Declaration of Principles for Environmental Sustainability in the OECDS)⁷⁰ a maintenant été entérinée par sept pays membres de l'Organisation. De plus, la communauté internationale des donateurs a fait part de son intention d'aligner ses futures initiatives dans la région, en matière de gestion de l'environnement, sur la Déclaration de St. Georges. L'Agence a appuyé des initiatives de renforcement des capacités au sein de l'OECD et des États membres. Couronnées de succès, ces initiatives ont contribué à des politiques durables en matière d'environnement.

La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a enregistré en 2001-2002 des progrès en Asie centrale où la collaboration de l'ACDI avec la Commission de coordination inter états sur l'eau [Interstate Co-ordination Water Commission]⁷¹ a permis de mettre en application une gamme de nouvelles approches pacifiques, fondées sur les règles, en matière de gestion transfrontalière de l'eau. Ce projet a aussi permis de valoriser davantage la consultation des utilisateurs finaux et la transparence à leur égard et, en même temps, de collaborer de façon stratégique avec de jeunes et futurs dirigeants. De plus, un projet inédit du programme du Kazakhstan administré par la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est a permis d'appliquer, avec succès, une technique de satellites de haute gamme, de conception canadienne, pour illustrer des méthodes de lutte contre les acridiens plus efficaces et plus respectueuses de l'environnement.

L'intégration, aux programmes, des préoccupations ayant trait à l'environnement à titre de priorité transversale, exige de la part du personnel de l'Agence une **éducation continue en matière d'environnement**. Un pas important a été franchi au cours de la dernière année avec l'élaboration d'un programme de formation ayant trait aux accords multilatéraux sur l'environnement, à l'intention des agents de projet de l'Agence. L'ACDI a aussi conçu des outils de formation précis pour faciliter l'apprentissage continu

⁶⁹ <http://www.wccs.gov.np>
⁷⁰ <http://www.oecd.org/dataoecd/1/1/2000/20001111.pdf>
⁷¹ <http://www.sicetwc.bm.com/>

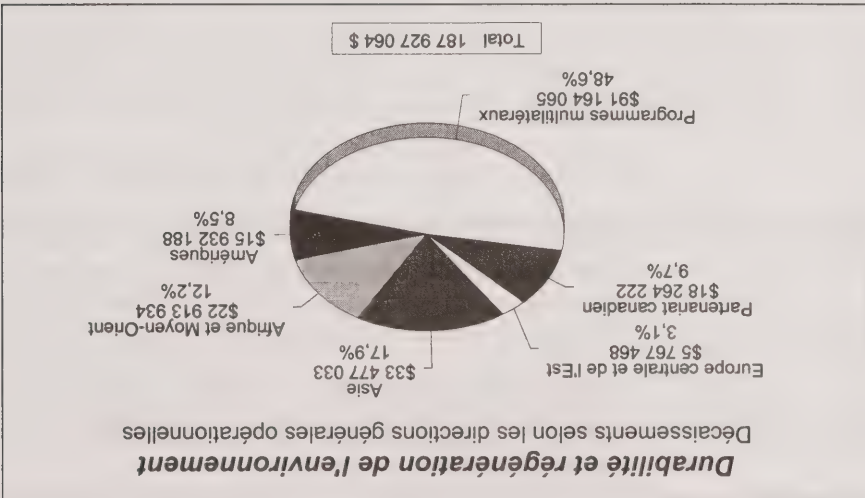
Encadré 16 : L'appui de l'ACDI à la durabilité de l'environnement — l'exemple de trois programmes

En Afrique, dans le bassin du Nil, plusieurs initiatives de l'ACDI ont franchi des étapes importantes en 2001-2002. Un projet de systèmes d'information environnementale a permis de recueillir, sur une période de deux ans, des données très précises sur la qualité de l'eau du parcours entier du Nil en Egypte, l'objectif étant d'améliorer la gestion de l'environnement. Une vision partagée de la gestion, de la conservation et du développement en commun du bassin du Nil a été approuvée par les 10 pays riverains qui participent à l'Initiative du bassin du Nil. Une agence intergouvernementale a été mise sur pied pour mettre en œuvre cette vision par voie de collaboration. L'ACDI a contribué 9 millions de dollars à l'Initiative du bassin du Nil au cours de l'année financière 2001-2002.

En Asie, la durabilité de l'environnement a été l'un des thèmes fondamentaux du programme de l'ACDI au Népal au cours de la dernière décennie, en raison de l'importance stratégique des ressources naturelles quant aux perspectives de développement de ce pays. Parmi les donateurs, le Canada s'est bâti une renommée qui lui est propre dans ce domaine, en particulier dans la gestion des ressources en eau. L'ACDI a contribué 9,5 millions de dollars à ce programme, dont 93 p. 100 ont été déboursés depuis 1995. Le financement se poursuivra jusqu'en 2003.

L'ACDI concentre ses programmes de durabilité et régénération de l'environnement sur le renforcement des capacités en matière de **planification environnementale nationale** et d'élaboration de politiques dans ce domaine. Cette stratégie sous-tend les contributions que verse l'Agence au Fonds pour l'environnement mondial⁶⁷ et au Fonds multilatéral du protocole de Montréal⁶⁸. Dans le domaine bilatéral, trois programmes-pays sur trois continents, soit l'Afrique, l'Asie et les Amériques, témoignent bien de cette stratégie. (Voir l'encadré 16 : L'appui de l'ACDI à la durabilité de l'environnement — l'exemple de trois programmes.)

Rendement et réalisations



4.4.3 Durabilité et régénération de l'environnement

Résultat stratégique 3. Durabilité et régénération de l'environnement : 187,93 millions de dollars ou 9,7 p. 100 des décaissements d'APD/AP de l'ACDI pour 2001-2002

L'ACDI a amélioré la durabilité de l'environnement, en favorisant la protection, la conservation et la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement, notamment par les mesures suivantes :

- en appuyant des initiatives axées sur le changement climatique;
- en renforçant la capacité des partenaires de l'Agence en matière de gestion de l'environnement.

Contexte, problématique et risques

La stratégie de l'ACDI en matière de durabilité et de régénération de l'environnement a pour but de renforcer la capacité des pays en développement en les appuyant dans la création de plans d'action de portée nationale en matière d'environnement. Elle s'est aussi fixée comme objectif d'apporter un appui aux partenaires dans leurs efforts d'intervention à l'égard des enjeux environnementaux à l'échelle régionale et mondiale. Parmi ces enjeux figurent la biodiversité, la préservation de l'environnement, la gestion intégrée des écosystèmes et l'utilisation durable des ressources naturelles. L'ACDI a participé activement au cours de la dernière année à des forums internationaux portant sur la désertification et sur le changement climatique. L'Agence a aussi apporté son appui, au Canada, aux préparatifs en vue du Sommet mondial sur le développement durable⁶⁵ qui a eu lieu à Johannesburg en août 2002.

Parmi les facteurs de risques liés aux programmes en matière d'environnement figurent les suivants : les capacités technologiques et institutionnelles limitées de la région ou du pays visé; le manque d'occasions permettant à la population de participer, de façon significative, au processus de développement; les politiques économiques et sociales inadéquates; le manque de mesures incitatives pour encourager les comportements respectueux de l'environnement. L'ACDI met présentement à jour sa Politique environnementale en matière de développement durable⁶⁶, de 1992, pour que celle-ci puisse témoigner des progrès collectifs accomplis — à l'échelle nationale et internationale — au cours de la dernière décennie.

En 2001-2002, l'ACDI a consacré 187,9 millions de dollars ou 9,7 p. 100 de ses dépenses d'APD et d'AP à des activités en matière d'environnement. De cette somme, la Direction générale des programmes multilatéraux a effectué près de 91,2 millions de dollars ou 48,6 p. 100 des décaissements à cet fin; la Direction générale de l'Asie, un peu plus de 33,4 millions de dollars ou 17,9 p. 100; la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient, 22,9 millions de dollars ou 12,2 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, tout près de 18,3 millions de dollars ou 9,7 p. 100; la Direction générale des Amériques, 15,9 millions de dollars ou 8,5 p. 100; la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, 5,8 millions de dollars ou 3,1 p. 100.

⁶⁵ <http://www.un.org/french/events/wssd>
⁶⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/cida/mnd/mst/vall/1AF91A64C34084838352565450065C2FC> "OpenDocument"

Il a permis en outre d'aider à consolider l'unité responsable de la lutte contre le travail des enfants au Kenya. Le coût de cette initiative est évalué à 15 millions de dollars sur une période de quatre ans. L'Agence a également appuyé des projets destinés à la réintégration des enfants-soldats au sein de leur collectivité dans des pays comme la Sierra Leone et la Somalie. Les activités dans ce domaine se sont révélées ardues, entre autres, parce qu'elles exigent une bonne dose d'engagement politique et un effort soutenu de la part d'intervenants canadiens les plus divers. Même si le processus est exigeant, les premiers résultats sont encourageants et l'ACDI poursuit dans ses programmes son engagement à l'égard de la protection des enfants.

Les programmes en matière d'égalité entre les sexes ont également enregistré de bons résultats au cours de la dernière année. Ainsi, en Asie, le Projet de développement économique des femmes au Viêt-nam a permis d'améliorer les compétences de base et la connaissance des affaires de 1 693 femmes entrepreneurs, augmentant ainsi le nombre et la réussite de nouvelles entreprises. Ce projet a aussi apporté son appui au développement d'un réseau et au développement institutionnel de six clubs de femmes d'affaires. Dans le pays voisin, le Cambodge, le Fonds d'initiative de la société civile de l'ACDI a permis d'augmenter sensiblement la représentation des femmes au sein des postes d'influence et des postes décisionnels. Parmi les 5 527 femmes qui ont participé au programme de formation Empowerment of Women in Politics, 3 371 se sont présentées comme candidates aux élections communales de février 2002, et 933 d'entre elles ont été élues aux conseils communaux. En Afrique, un projet de coopération avec les comités parlementaires en Éthiopie a permis de voir les questions d'égalité entre les sexes faire l'objet d'une attention plus sérieuse dans l'élaboration de la législation en matière de développement social. Au Brésil, l'Agence a appuyé la création d'un comité actif en matière d'égalité entre les sexes dans le but de sensibiliser la population au statut de la femme sur le marché du travail.

Dans le domaine multilatéral, l'ACDI appuie les efforts de l'UNICEF en vue de lutter contre la discrimination à l'égard des filles, par l'entremise de l'Initiative pour l'éducation des jeunes africaines. Cette initiative est destinée à augmenter l'inscription scolaire des filles, à améliorer les systèmes d'éducation et à accroître la pertinence des programmes d'études pour qu'ils soient attentifs aux différences entre les sexes. Amorcé au départ auprès de 15 pays en 1995, ce programme englobe maintenant 34 États. Parmi les principaux résultats figurent les suivants : l'élaboration de programmes d'études attentifs aux différences de traitement entre les hommes et les femmes; la mise à jour des installations sanitaires; des campagnes pour faire cesser la violence contre les filles dans les écoles; une attention accrue, dans la formation des enseignants, à la problématique homme-femme, aux compétences de la vie courante, aux problèmes d'abus sexuels et à la promotion de la réussite en matière d'apprentissage.

L'ACDI, de concert avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC), a appuyé, en 1999, l'Organisation internationale du travail (OIT)⁶³ et l'UNICEF en vue de la ratification rapide de la Convention 182⁶⁴ sur l'élimination des pires formes de travail des enfants et autres programmes connexes. En 2001, l'UNICEF a eu recours à l'éducation comme stratégie préventive contre le travail des enfants dans 30 pays. Ainsi, au Bangladesh, des possibilités d'éducation non institutionnelle ont été offertes à 164 000 enfants qui travaillaient dans six villes. En matière d'orientations de politique, l'UNICEF a apporté son appui à l'élaboration de plans d'action nationaux contre le travail des enfants et à l'organisation de forums de portée nationale. Le partenariat entre l'UNICEF et l'OIT, qui avait fait l'objet d'un appui de l'ACDI et de DRHC, a permis d'appuyer le lancement de programmes nationaux pour donner suite à la Convention 182, au Népal, au Salvador et en République unie de Tanzanie.

Encadré 15 : L'ACDI et la protection des enfants dans le monde

La protection des enfants, à titre d'enjeu de développement, a été progressivement intégrée aux programmes de développement social de l'Agence en 2001-2002. Au cours de l'année financière, l'ACDI a aussi beaucoup consulté les organismes et intervenants liés à la défense des droits des enfants au Canada dans le but d'élaborer le Plan d'action de l'ACDI pour la protection des enfants⁶⁵, annoncé en juin 2001. L'Agence a aussi collaboré, avec l'organisme Peasebridges, à l'élaboration d'un atelier conçu tout spécialement à l'intention du personnel qui participe à des projets touchant de près aux enfants dans les zones de conflit. Dans le domaine multilatéral, l'Agence a participé à une gamme d'initiatives, couronnées de succès, en vue de mieux protéger les enfants en 2001-2002. (Voir l'encadré 15 : L'ACDI et la protection des enfants dans le monde.)

Le projet stratégique de réduction du sida au Cambodge, financé par l'ACDI, a permis de renforcer la capacité des principaux intervenants locaux, pour qu'ils soient en mesure de mettre en œuvre et d'administrer les programmes de lutte contre le VIH/sida. Près de 2 000 éducateurs du milieu ont été formés, y compris du personnel en uniforme, des jeunes et des travailleurs des usines. Une campagne de sensibilisation générale a permis de toucher au moins 36 000 personnes (selon certaines évaluations, il s'agitrait même de un million de personnes). Les personnes vivant avec le VIH/sida ont commencé à modifier leur comportement. De plus, certaines données semblent indiquer qu'au moins la moitié de ceux qui vivent avec la maladie ont pu avoir accès à des services de santé offerts par la communauté et par les équipes de soins à domicile.

Encadré 14 : Le projet stratégique de réduction du sida au Cambodge

Europe méridionale, de jeunes activistes, des bénévoles des cliniques, des ONG et des organismes d'étudiants de Bulgarie, de Moldavie et de Roumanie ont donné de leur temps à la promotion de pratiques sexuelles à risques réduits et à bien faire comprendre — en particulier aux jeunes — les conséquences du VIH/sida; ils ont aussi aidé à organiser des concerts rock, des campagnes médiatiques et des messages radio et télé pour sensibiliser les jeunes à la maladie. Au Malawi, l'Agence collabore avec plusieurs donateurs à un programme global qui rejoint bon nombre de gens. Le programme de lutte contre le VIH/sida au Cambodge témoigne également du succès de la stratégie de l'ACDI. (Voir l'encadré 14 : Le projet stratégique de réduction du sida au Cambodge.)

Le PLCFMM a aussi appuyé des activités de recherche stratégique qui auront vraisemblablement une influence considérable sur la vie des démunis dans les pays en développement. Pour lutter contre l'anémie, un problème nutritionnel complexe qui afflige 3,5 milliards de personnes, la plupart étant des femmes, le PLCFMM a appuyé le développement d'une technologie pour permettre d'extraire le sel en y ajoutant du fer, en plus de l'iode. Le PLCFMM appuie également des activités de recherche sur l'influence que peut avoir sur l'anémie la cuisson des aliments dans des chaudrons en fer. Le PLCFMM a été le premier donateur à appuyer la recherche opérationnelle sur l'utilisation du médicament Nevirapine, qu'appuie maintenant plusieurs donateurs, utilisé dans le traitement en vue de réduire la transmission du VIH de la mère à l'enfant.

Le PLCFMM est l'un des partenaires clés de l'UNICEF dans son important Programme de survie de l'enfant en Afrique occidentale. Ce Programme, qui se concentre sur les principales causes de décès des enfants dans les pays en développement, entend servir de modèle à l'ensemble des pays en développement. Selon le chef de l'Unité de santé de l'UNICEF, il s'agit d'une véritable révolution dans le domaine de la santé des pays en développement.

Le Programme de lutte contre l'onchocercose est un autre exemple éloquent d'un projet en santé et en nutrition qui montre que la persévérance et l'action collective rapportent des dividendes à long terme. Les résultats des 28 années du programme de partenariat panafricain pour lutter contre l'onchocercose (cécité des rivières) montrent que la contribution de 32 millions de dollars de l'ACDI depuis 1974 a permis de freiner la propagation de cette maladie. (Voir l'encadré 13 : Un investissement à long terme pour des gains à long terme.)

Encadré 13 : Un investissement à long terme pour des gains à long terme

Les collectivités et les gouvernements africains, la communauté internationale des donateurs, y compris l'ACDI, ainsi que le secteur privé ont tous participé étroitement et de façon soutenue au Programme de lutte contre l'onchocercose qui a permis de freiner la propagation de cette maladie et de pratiquement annihiler la prévalence de la cécité des rivières dans une région endémique, habitée par 35 millions de personnes. On a ainsi pu prévenir près de 600 000 cas de cécité des rivières et près de 16 millions d'enfants, nés dans la région depuis le début des efforts de lutte, ont été en mesure d'éviter ainsi les tares de cette maladie. Grâce au Programme de lutte contre l'onchocercose, l'économie des 11 pays participants a pu profiter de près de 5 millions d'années-personnes de travail productif et de près de 25 millions d'hectares de nouvelles terres. Le programme se termine en 2002 en raison de la réussite des efforts en vue d'entraver la maladie.

La lutte contre le VIH/sida est un autre domaine prioritaire ciblé par le programme d'aide de l'ACDI. Le Plan d'action de l'ACDI en matière de lutte contre le VIH/sida⁶¹ (juillet 2000) met l'accent sur l'accès universel des services de santé de la reproduction comme enjeu de santé publique et comme facteur essentiel en vue de ralentir la propagation du VIH. Les programmes de lutte contre le VIH/sida doivent s'attacher aux aspects santé et éducation liés à la maladie, d'une façon à la fois globale et polyvalente. Dans les Balkans, l'Agence a appuyé des campagnes de sensibilisation du public en versant 1,29 million de dollars à l'UNICEF et à son partenaire, l'Association canadienne de santé publique, dont les activités aident un grand nombre de personnes à chercher et à recevoir des soins médicaux. Dans le cadre du programme de lutte contre le VIH/sida en

⁶¹ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.msrf/val/216b54e33f08114885256918004e8516?OpenDocument

les pays à donner suite aux objectifs fixés par le Cadre d'action de Dakar sur l'éducation pour tous⁵⁵. Le Groupe de travail devait soumettre ses conclusions et recommandations au G-8 lors de la rencontre de Kananaskis, au Canada, en juin 2002.

En 2001-2002, les programmes de l'ACDI ont permis d'enregistrer d'importants progrès dans le domaine **de la santé et de la nutrition**. Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie, de l'ACDI, comportant des décaissements de 213 millions de dollars au cours de l'année financière 2001-2002, illustre bien ce type de programme multilatéral d'importance qui permet de concrétiser les Priorités de développement social. (Voir l'encadré 12 : Le leadership canadien dans la lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie.)

Encadré 12 : Le leadership canadien dans la lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie

Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (PLCFMM) de l'ACDI a pour but de réduire la malnutrition et de sauver le plus de vies possibles, compte tenu des ressources disponibles. L'an dernier, le Programme a permis de soulager des gens en situation d'urgence et d'améliorer leur sort (en Afghanistan, en Angola, en République démocratique du Congo, etc.) en leur apportant un appui en alimentation et nutrition, et en leur offrant des services de santé de survie. Le Programme a permis aussi d'accorder une aide à des projets de sécurité alimentaire à long terme dans des pays comme le Bangladesh, l'Éthiopie et le Ghana.

Le PLCFMM a joué un rôle de premier plan dans la création du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme⁵⁶, en plus de faire en sorte que les principes d'efficacité défendus par le Canada en matière de développement soient favorisés dans les opérations de gestion du Fonds. En plus de présider la Commission mondiale de coordination pour arrêter la tuberculose [Global Stop TB Coordinating Board], les responsables du PLCFMM ont appuyé, l'an dernier, le financement de cures pour 500 000 cas supplémentaires de tuberculose dans les pays en développement. Le Global TB Drug Facility⁵⁷, dont le PLCFMM a été le premier donateur il y a deux ans, reçoit maintenant des contributions d'autres donateurs. L'effet de levier créé par la mise en commun des fonds a permis de réduire le coût d'un traitement contre la tuberculose, qui est ainsi passé de 15 \$ US à 10 \$ US par personne. Le PLCFMM est également un moyen d'intervention clé — de concert avec d'autres organismes comme la Fondation Bill et Melinda Gates⁵⁸ — dans la création de la Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)⁵⁹ qui s'est fixée comme objectif de consacrer des efforts importants à l'enrichissement des produits alimentaires des pays en développement, par l'ajout de vitamines et de minéraux.

Au cours de la dernière décennie, grâce aux activités menées en vertu du PLCFMM, le Canada s'est imposé comme un leader incontesté dans les efforts en vue d'éliminer les carences en vitamine A et en iode dans les pays en développement. Le nombre d'enfants qui ont reçu l'an dernier de la vitamine A s'est considérablement accru, grâce aux programmes du PLCFMM. C'est l'Inde qui a été témoin des plus grandes percées à cet égard : 40 millions d'enfants ont reçu deux fois de la vitamine A l'an dernier dans le cadre d'un programme de l'UNICEF⁶⁰ appuyé par le PLCFMM. La supplémentation en vitamine A ne coûte que quelques sous par enfant, alors qu'il a été prouvé, de façon scientifique, qu'elle permet de réduire de 23 p. 100 la mortalité chez les enfants des pays en développement.

⁵⁵ <http://www.unesco.org/education/efa/fr/index.shtml>

⁵⁶ <http://www.stophiv.org/GDF>

⁵⁷ <http://www.globalfund.org/>

⁵⁸ <http://www.gatesfoundation.org>

⁵⁹ <http://www.gainhealth.org/>

⁶⁰ <http://www.unicef.org/french/>

Profil de programme-pays pour le Développement social

Encadré II : Le programme de développement de l'ACDI au Sénégal

Le Sénégal a entrepris d'importantes réformes, à la fois dans le domaine de la gouvernance et celui de la gestion économique. Le Sénégal est parvenu à limiter le déficit budgétaire du gouvernement qui se situe maintenant entre 1 et 2 p. 100; le gouvernement consacre en outre 34 p. 100 des dépenses à l'éducation, en plus d'avoir mis sur pied une stratégie de réduction de la pauvreté, laquelle comporte un objectif de réduction de moitié la pauvreté d'ici 2015, le tout en accord avec les Objectifs de développement pour le millénaire. Le Canada a été à l'avant-garde de l'aide au développement du Sénégal. Ce pays est l'un des principaux bénéficiaires de l'aide bilatérale canadienne en Afrique, avec un programme de 10,7 millions de dollars en 2001-2002.

L'un des principaux résultats de la dernière année a été l'approbation d'un nouveau Cadre stratégique de programme-pays pour le Sénégal, élaboré par l'Agence en étroite collaboration avec le Sénégal, lequel y a joué un rôle prédominant. Élaboré à la suite d'un processus d'évaluation qui a réuni plus de 200 représentants de la société civile canadienne et sénégalaise ainsi que des partenaires gouvernementaux, le Cadre stratégique met l'accent sur l'éducation et le microfinancement.

Le programme de l'ACDI au Sénégal a donné lieu à des résultats de développement mesurables dans plusieurs sphères du développement social et du bien-être économique. Dans le domaine de l'éducation, l'ACDI est le principal donateur d'un programme d'alphabétisation, y compris 2,5 millions de dollars la dernière année financière. Le taux d'alphabétisation étant d'à peine 30 p. 100, l'alphabétisation, en particulier, celle des filles, est le plus important défi du pays en matière d'éducation. Le programme de l'ACDI dans ce secteur a donné lieu à une augmentation annuelle de 2 p. 100 du taux d'alphabétisation au cours des cinq dernières années. Concrètement, ce programme a permis d'aider à alphabétiser quelque 140 000 enfants, dont plus des trois quarts sont des filles. Il a été démontré par le passé que l'éducation, en particulier celle des filles, est l'un des meilleurs investissements possibles dans le développement. L'ACDI s'est taillée une réputation enviable au Sénégal grâce à ses idées innovatrices et à son engagement à les mettre en œuvre dans ses programmes.

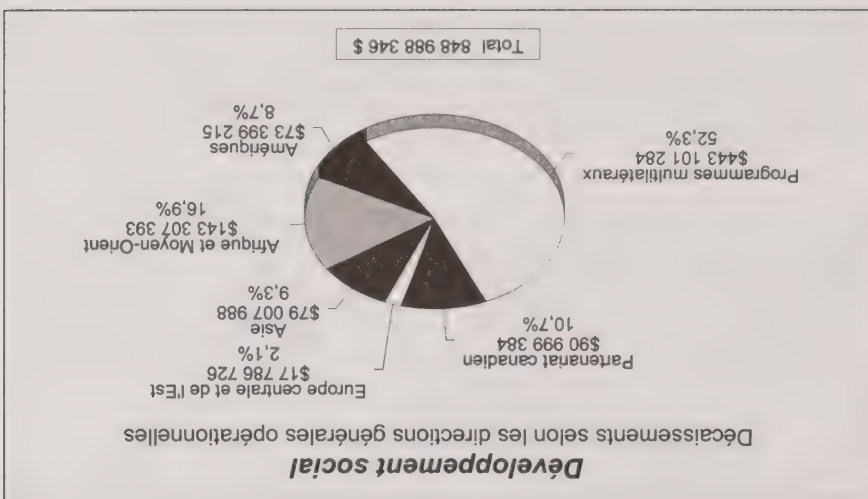
Le programme de microfinancement de l'ACDI au Sénégal cible aussi les démunis. Grâce à des projets de microfinancement, les pauvres qui travaillent et qui n'ont pas accès aux banques peuvent accéder à de petites sommes pour démarrer de petites entreprises. Le programme de microfinancement de l'ACDI, doté d'une enveloppe de deux millions de dollars en 2001-2002, compte plus de 80 000 clients et profite directement à quelque 300 000 personnes. Près de 60 p. 100 de la clientèle est composée de femmes. En plus de contribuer au bien-être économique, le programme de microfinancement permet aussi d'améliorer la gouvernance, en favorisant les pratiques démocratiques dans la gestion coopérative de l'épargne.

En matière d'orientations de politique, les réalisations de la dernière année comprennent, entre autres, la mise en œuvre du Plan d'action de l'ACDI en matière d'éducation de base⁵³. Ce plan reconnaît l'éducation comme étant un droit de la personne, essentiel au développement individuel, communautaire et national, et comme étant étroitement associée à d'autres priorités, comme la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants, la santé et la nutrition, l'égalité entre les sexes et les droits de la personne. Il faut aussi souligner parmi les réalisations, le travail accompli par le président de l'ACDI à titre de président du Groupe de travail du G-8 sur l'éducation⁵⁴, mis sur pied dans le but d'aider

⁵³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/education-f/plan>
⁵⁴ http://www.g8.gc.ca/kan_docs/crtf-f.asp

la mortalité infantile chute de 10 p. 100, alors que le retour sur l'investissement pour les dépenses différées en santé est de 25 p. 100. L'Agence a appuyé des programmes d'égalité entre les sexes au sein de toutes ses directions générales en 2001-2002.

Comme il a été souligné précédemment, l'ACDI a consacré 44 p. 100 de l'APD et de l'AP au développement social, soit au total près de 849 millions de dollars. Il s'agit du plus important domaine d'activités de l'Agence dans le développement international. De cette somme, la Direction générale des programmes multilatéraux a déboursé la plus importante contribution de l'Agence, soit 443 millions de dollars ou 52 p. 100 des décaissements à ce chapitre. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient a déboursé 143,3 millions de dollars ou 16,9 p. 100, la Direction générale du partenariat canadien, 91 millions de dollars ou 10,7 p. 100, la Direction générale de l'Asie, 79 millions de dollars ou 9,3 p. 100, la Direction générale des Amériques, 73,4 millions de dollars ou 8,7 p. 100, la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, 17,8 millions de dollars ou 2,1 p. 100.



Rendement et réalisations

D'importants progrès ont été enregistrés au sein de l'Agence dans son ensemble en ce qui a trait à la réalisation des Priorités de développement social. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient joue un rôle prépondérant dans l'exécution des programmes de développement social. Ainsi, le programme canadien à l'intention du Sénégal témoigne d'un profond engagement à l'égard du développement social, l'éducation de base étant un objectif clé dans tout le pays. (Voir l'encadré 11 : Le programme de développement de l'ACDI au Sénégal.)

4.4.2 Développement social

Résultat stratégique 2. Développement social : 848,98 millions de dollars ou 44 p. 100 des décaissements d'APD/AP de l'ACDI pour 2001-2002

L'ACDI a cherché à améliorer la qualité de vie des pauvres grâce à de meilleurs services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes et aux progrès en matière d'égalité entre les sexes⁵¹, notamment par les mesures suivantes :

- en renforçant la capacité des gouvernements d'investir dans le développement social;
- en investissant dans les programmes qui répondent aux objectifs des Priorités de développement social de l'ACDI;
- en insistant, auprès des partenaires de l'Agence, sur le thème de l'égalité entre les sexes.

Contexte, problématique et risques

Une population éduquée et en bonne santé constitue l'une des conditions préalables à une croissance économique durable et équitable, et à la stabilité des États. Si les pays en développement n'investissent pas dans le développement social, la croissance économique ne pourra réduire la pauvreté et des centaines de millions de gens demeureront en marge des activités.

Parmi les difficultés inhérentes aux programmes axés sur le développement social figurent entre autres les facteurs suivants : un engagement politique et financier insuffisant à l'égard du développement social; une capacité limitée d'offrir des services aux endroits où les besoins sont les plus grands, notamment les régions rurales et isolées; la prestation de services dans un contexte de décentralisation; la qualité des services offerts.

L'expérience de l'ACDI lui a appris que les investissements dans le secteur social ont d'importantes répercussions à l'égard du développement et agissent comme de véritables leviers dans d'autres domaines. En septembre 2000, l'Agence rendait public son cadre des Priorités de développement social qui élargissait et consolidait ses programmes dans quatre domaines : **l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants**. Des plans d'action⁵² pour chacune des priorités de développement social ont été préparés et l'Agence a intégré les programmes de développement social à ses activités.

L'**égalité entre les sexes** demeure une priorité transversale de tous les programmes de l'Agence, en plus d'être un élément important de ses nouvelles Priorités de développement social. Favoriser l'égalité entre les hommes et les femmes est essentiel au développement durable, et ce, tant à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale. La Banque mondiale a déjà conclu que pour chaque année supplémentaire de scolarité, le revenu d'une femme augmente de 10 à 20 p. 100, la productivité agricole s'accroît de 10 p. 100,

⁵¹ L'égalité entre les sexes est une priorité transsectorielle de tous les résultats de développement.
⁵² <http://www.acdi-cida.gc.ca/publications-f.htm>

développement et des pays en transition. L'Agence appuie également le Commonwealth Trade and Investment Access Facility⁴⁶. Ce mécanisme offre assistance technique et services de formation aux pays en développement pour les aider à déterminer et à gérer les éventuelles répercussions économiques et sociales de la libéralisation du commerce et des investissements.

Deux projets de l'ACDI dans la région des pays antillais du Commonwealth viennent appuyer ces objectifs : (1) l'appui institutionnel à l'Organisation des États des Caraïbes orientales (OECO)⁴⁷ et (2) l'appui au Secréariat du Caricom⁴⁸ pour des initiatives au sein de l'appareil régional de négociation appelé la Caribbean Regional Negotiating Machinery. Ces projets, au sein d'un marché commun et d'une monnaie unique, disposent d'un fonds spécial consacré à certaines activités en matière de politique commerciale, dont le but est de favoriser au sein de la société civile une plus grande ouverture et davantage de discussions publiques sur les enjeux commerciaux.

En Europe centrale et de l'Est, l'ACDI a procédé récemment à une évaluation des projets en cours ou récemment terminés, reliés à l'Organisation mondiale du commerce (OMC)⁴⁹. Selon les conclusions de ce rapport indépendant, l'assistance technique dans le domaine du commerce et dans celui des programmes et du renforcement des capacités est pertinente et appropriée aux programmes de l'Europe centrale et de l'Est (ECE). Le rapport soulignait également que cinq des projets évalués affichaient déjà des résultats remarquables. Les activités du Canadian Centre for Trade Policy and Law (CTPL)⁵⁰ illustrent bien. En 2001-2002, la Direction générale de l'ECE a consacré 537 850 \$ au programme que mène le CTPL en Russie. Ce financement a permis au CTPL de collaborer avec un organisme russe à établir une forte capacité locale, de manière à permettre de bien conseiller le gouvernement russe au moment où celui-ci s'apprête à aller de l'avant dans les négociations en vue de rejoindre l'OMC.

⁴⁶ http://www.dti-international.gc.ca/foreign_policy/commonwealth/tia-tf.asp

⁴⁷ <http://www.oecs.org>

⁴⁸ <http://www.caricom.org>

⁴⁹ <http://www.wto.org/index.htm>

⁵⁰ <http://www.carleton.ca/cipl>

Les crises économiques qui découlent, dans une large mesure, des faiblesses du secteur financier, en Asie, en Russie, au Brésil et plus récemment en Argentine, ont sérieusement ébranlé les économies, même celles jugées robustes par le passé. De façon générale, dans les pays en développement, ces crises ont eu des conséquences désastreuses. Les progrès, résultant des efforts de plusieurs décennies, en matière de développement et de bien-être économique peuvent être mis en péril en quelques mois et parfois même en quelques semaines. Les pauvres sont souvent les plus durement touchés, et leur nombre s'accroît par voie de conséquence. Le Toronto Centre répond à un besoin prioritaire, offrant une formation efficace en leadership aux principaux responsables de la réglementation et de la surveillance d'un système financier mondial de plus en plus étroitement intégré. Le Centre jouit d'une réputation de calibre international en vertu de la qualité de ses programmes, de sa capacité de motiver et de stimuler les dirigeants et leaders financiers, et de son efficacité à établir des liens, connexions et systèmes d'appui mutuels entre les organismes et institutions de réglementation et de surveillance du secteur financier dans plusieurs pays.

Voici le témoignage de participants de pays en développement qui ont profité des programmes offerts par le Centre :

L'un des programmes les plus efficaces auquel j'ai participé au cours de mes 30 années à titre de banquier central. Le Toronto Centre combine la théorie et la pratique pour obtenir un effet optimal dans le renforcement des idées et concepts clés.

Emmanuel Asiedu-Mante, directeur, Banque du Ghana

Ce fut une expérience enrichissante que de participer à un cours avec des dirigeants de calibre international. Cet excellent programme pourrait avoir une incidence considérable sur la qualité de la surveillance financière à l'échelle mondiale.

Lydia Chan, chef, Banking Supervision Department, Hong Kong Monetary Authority

Le commerce international s'est imposé comme l'un des principaux piliers de la croissance économique, en particulier dans les pays en développement. Le commerce génère des revenus d'exportation, des emplois et contribue à une économie solide et diversifiée. Le bien-être économique d'un pays et sa capacité de réduire la pauvreté sont directement liés à la capacité de développer son économie nationale. Les pays en développement ont toutefois besoin d'aide pour participer aux forums sur le commerce international et pour négocier des accords commerciaux. Il est tout aussi important pour les pays donateurs de veiller à ce que leurs politiques en matière de commerce et d'aide stimulent le commerce avec les pays en développement, au lieu de le limiter. Le Canada, de concert avec d'autres pays développés, œuvre pour que les pays les moins développés aient accès au marché, en franchise de droits et sans contingentement. Au cours de l'exercice financier 2001-2002, la Canada a continué d'améliorer l'accès de ces pays au marché, conformément aux engagements qu'il avait pris à cet égard lors du cycle d'Uruguay des négociations commerciales de l'Organisation mondiale du commerce.

L'ACDI appuie l'intégration des pays en développement au système commercial international par le truchement de sa contribution au Centre du commerce international⁴⁵. Le Centre s'occupe, de manière précise, des aspects opérationnels du développement du commerce et des exportations, ciblant, en particulier, le secteur des affaires des pays en

40 <http://www.placerdome.com/properties/africa.html>
 41 <http://www.developmentmarketplace.org/>
 42 <http://www.banquemonnaie.org>
 43 <http://www.imf.org/external/ftc/index.htm>
 44 <http://www.bis.org>
 45 <http://www.schulich.yorku.ca/ssb-extra/ssb.nsf?open>

Le Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision (Toronto Centre) a été mis sur pied en 1997, grâce à un financement conjoint de l'ACDI, de la Banque Mondiale⁴¹, du Fonds monétaire international (FMI)⁴² et de la Banque des règlements internationaux⁴³. Le Centre est installé à la Schulich School of Business⁴⁴, de l'université York. Il a été mis sur pied dans le but d'offrir des programmes de leadership et de formation des cadres supérieurs, à l'intention des autorités de surveillance et des organismes de réglementation du secteur des banques, des valeurs mobilières et des assurances des pays en développement.

Encadré 10 : Le Centre de Toronto apporte son appui au renforcement des systèmes financiers

L'ACDI favorise la croissance économique, la réduction de la pauvreté et l'amélioration du bien-être économique des pays en développement par le truchement de ses contributions et de sa participation au système des organismes multilatéraux. Le Toronto International Leadership Centre for Financial Sector Supervision (centre de leadership international pour la surveillance du secteur financier à Toronto), témoin de cet effort. (Voir l'encadré 10 : Le Centre de Toronto apporte son appui au renforcement des systèmes financiers.)

Pour assurer la viabilité du projet et le rôle important de cette entité productive comme employeur dans le secteur minier de l'Afrique du Sud, il fallait investir dans la modernisation des technologies et dans d'autres facettes de la productivité. Les changements exigeaient une diminution de la main-d'œuvre et il y eut 2 560 licenciements. La pratique habituelle lors de licenciements en Afrique du Sud consiste à offrir aux employés une petite indemnité de départ et une période de formation de trois mois, mais peu parmi eux ont vraiment profité d'une telle formation. À la place, la Placer Dome Western Areas Joint Venture a établi le Projet Care [*en anglais, Care Project*]. À l'aide d'une contribution d'environ 258 000 \$ du Programme de coopération industrielle de l'ACDI, le projet a permis de mettre sur pied un véritable programme d'appui, à l'intention des employés licenciés et de leur famille. Récemment, Placer Dome et son partenaire local ont reçu le prestigieux prix d'excellence de la Banque mondiale, le Development Marketplace Innovation Award⁴⁵, pour leur campagne de lutte contre le sida (le projet AIDS Campaign Team Mining), largement inspirée d'un programme de développement communautaire.

En avril 1999, la société Placer Dome Inc. se portait acquéreur de 50 p. 100 de la South Deep Mine, située dans le bassin Witwatersrand en Afrique du Sud et formait la société Western Areas Limited, d'Afrique du Sud] la Placer Dome Western Areas Joint Venture⁴⁶. Cette coentreprise constituait le tout premier partenariat international d'envergure, dans le secteur aurifère de l'Afrique du Sud. Un haut niveau de risques était associé à cet investissement, en raison de l'incidence du VIH/sida et des conditions économiques difficiles. Le projet demandait également des consultations continues pour veiller à ce que tous les participants comprennent bien les conséquences d'associer investissement économique et développement social équitable.

Encadré 9 : Placer Dome Western Areas Joint Venture : Le Projet Care

Encadré 8 : Le secteur pétrolier et gazier en Bolivie

Le secteur pétrolier et gazier est essentiel à l'économie de la Bolivie puisqu'il représente, à lui seul, tout près de 9 p. 100 du produit intérieur brut, 30 p. 100 des investissements privés et plus de 30 p. 100 des revenus du gouvernement. Malheureusement, la Bolivie a connu une période de turbulence au cours de 2001-2002. La croissance du pays, autrefois respectable, a connu un ralentissement et les troubles sociaux et les élections ont rendu la mise en œuvre de programmes encore plus difficile. En dépit de ces difficultés, l'Agence a consacré 1,8 million de dollars au cours de l'année financière 2001-2002 à la restructuration du secteur pétrolier et gazier, à la suite de quoi un certain nombre de résultats clés se sont déjà concrétisés. L'Agence a appuyé l'élaboration d'un nouveau cadre de réglementation, tout en renforçant la capacité du gouvernement d'exercer son rôle en matière d'orientations de politique et de réglementation. L'appui de l'ACDI a été déterminant dans l'élaboration d'une réglementation, de lignes directrices et de normes reconnues à l'échelle internationale. Parmi les bénéfices figurent une augmentation significative des réserves gazières nationales et un accroissement des revenus de l'État découlant des redevances et des taxes. À long terme, la population de la Bolivie pourra compter sur une énergie propre et moderne. Quant aux sociétés pétrolières et gazières, elles sont maintenant davantage intéressées à investir en Bolivie, en raison de leur confiance grandissante en ce qui a trait à l'impartialité, à la transparence et à la compétitivité du cadre de réglementation bolivien et au professionnalisme des organismes de réglementation qui y sont associés.

En réalité, l'appui de l'Agence a permis à la Bolivie d'établir un « environnement porteur », propice à la participation du secteur privé et aux investissements, tout en assurant l'adhésion du pays aux normes internationales. Aider le gouvernement à développer ses ressources est l'un des moyens privilégiés par l'Agence dans sa stratégie en vue de réduire la pauvreté en Bolivie. Alors que les revenus de l'État augmentaient au cours de la dernière décennie, les investissements publics dans le secteur social de la Bolivie se sont accrus, passant de 9 p. 100 du budget national en 1989 à 50 p. 100 en 1999. De plus, une bonne partie des redevances est versée directement aux administrations locales, un important facteur quant à la capacité de répondre aux besoins locaux prioritaires. Dernièrement, un volet s'est ajouté au programme-pays de la Bolivie dans le secteur pétrolier et gazier en vue de renforcer l'autonomie à la fois des communautés indigènes et des femmes, de façon à ce que ces deux groupes puissent participer activement au développement du secteur des hydrocarbures.

Pour favoriser le **développement d'un environnement porteur**, propice au bien-être économique, l'ACDI a mis sur pied, en 1979, le Programme de coopération industrielle³⁷, au sein de la Direction générale du partenariat canadien. L'objectif du Programme est de stimuler le développement du secteur privé et de favoriser les investissements dans les pays en développement, de participer à la création d'emplois et de renforcer l'économie à l'échelle locale. Les décaissements du Programme de coopération industrielle pour l'année financière 2001-2002 s'élevaient à environ 50,6 millions de dollars. Le projet de la société Placer Dome, en Afrique du Sud³⁸, illustre bien le type de projet innovateur qui reçoit un appui de l'Agence. Ce projet s'est vu attribuer un prix d'excellence, témoignant ainsi de l'importante contribution que peut apporter le secteur privé canadien au développement international. (Voir l'encadré 9 : Placer Dome Western Areas Joint Venture : Le Projet Care.)

Encadré 7 : Programme de développement de l'ACDI en Chine

En 2001-2002, en dépit d'un ralentissement économique mondial, la Chine est parvenue à maintenir un taux de croissance économique élevé et un engagement à l'égard de la libéralisation du commerce. L'ACDI a consacré près de 43,8 millions de dollars au programme de la Chine au cours de l'année financière, par la voie d'un appui aux programmes destinés à renforcer la capacité nationale en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques dans les domaines reliés au bien-être économique, au développement social, à l'environnement et à la gouvernance. Ces quatre domaines sont étroitement associés entre eux dans le processus de développement national et l'Agence veille à ce que les programmes se complètent bien les uns les autres. Même si l'approche chinoise en matière de développement national diffère souvent des pratiques canadiennes, la persévérance et la conception d'un programme stratégique ont néanmoins produit des effets significatifs. Ainsi, le Projet d'élaboration de mesures d'intérêt public [connu en anglais sous le nom de Public Policy Options Project] a permis à la Commission d'État à l'économie et au commerce²⁶ de la Chine d'élaborer de nouvelles règles pour la création d'un programme de garanties de prêt à l'intention des petites et moyennes entreprises. Cette initiative s'inscrit dans la perspective d'un appui au développement du secteur privé. Le programme de la Chine a ainsi permis d'influencer, en 2001-2002, les décisions des hauts dirigeants du pays ayant trait aux politiques nationales notamment en matière de fiscalité, d'investissements étrangers et de réforme des entreprises d'État.

Plusieurs autres projets ont contribué, de façon significative, à augmenter la production agricole de la Chine en 2001-2002, permettant ainsi d'accroître les revenus dans les régions rurales, tout en favorisant un modèle plus soutenu et durable de croissance économique dans le pays. L'ACDI s'est aussi penchée sur la crise environnementale qui sévit dans le pays en appuyant la durabilité et la régénération de l'environnement dans le domaine des orientations de politique et des institutions. Parmi les résultats de projets figurent les suivants : l'ébauche d'une nouvelle Loi pour une production plus propre qui a déjà contribué à réduire la pollution et les coûts dans le secteur industriel; la mise en place de nouvelles politiques de gestion plus respectueuses de l'environnement dans 63 petites et moyennes entreprises industrielles; la réduction de la pollution de l'air, du sol et de l'eau du bassin du fleuve Tarim. Ce travail axé sur l'environnement contribue au bien-être économique en permettant aux entreprises industrielles chinoises de se hisser aux normes requises pour l'établissement de partenariats avec les sociétés internationales, augmentant ainsi les possibilités d'investissements étrangers.

Les activités de l'Agence visant à favoriser une croissance économique équitable comprennent aussi la **promotion de cadres stratégiques et législatifs appropriés en matière économique**. Le projet d'appui de l'ACDI au secteur pétrolier et gazier en Bolivie (voir l'encadré 8 : Le secteur pétrolier et gazier en Bolivie), illustre bien le type de projet qui allie réforme politique et croissance économique durable.

Le programme de l'ACDI en Chine est un autre exemple d'un programme-pays qui contribue efficacement à une croissance économique durable. Ce programme est parvenu à de solides résultats en 2001-2002 en ciblant, de façon stratégique, les besoins économiques, en les intégrant aux priorités de développement nationales de la Chine et en favorisant l'intégration du pays à l'économie mondiale. (Voir l'encadré 7 : Les programmes de développement de l'ACDI en Chine.)

L'ACDI participe à des projets de microfinancement en Afrique de l'Ouest depuis plus de 30 ans. Au cours de cette période, l'Agence a appuyé les efforts de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest pour mettre sur pied un cadre légal (la loi PARMEC) destiné à réglementer les activités des coopératives de crédit opérant dans la zone monétaire de l'Afrique de l'Ouest. Malgré les revers enregistrés par le programme au cours de ses 30 ans d'existence, d'importants progrès ont été réalisés en 2001-2002. Un organisme, l'OHADA (Organisation pour l'harmonisation du droit des affaires), qui se consacre à l'harmonisation des régimes juridiques qui encadrent les activités commerciales en Afrique, a confirmé son intention d'adopter un seul régime juridique pour toutes les coopératives de ses 16 pays membres. Un certain nombre de coopératives ont toutefois exprimé l'inquiétude que certaines des modifications proposées viennent compromettre le bon fonctionnement des institutions existantes. En conséquence, dans le but de permettre aux membres des réseaux de coopératives de crédit de se concerter, d'établir une position commune et de formuler les conditions de leur accord en des termes légaux clairs et précis, l'ACDI a appuyé les efforts du Centre d'innovation financière (CIF), un regroupement des six membres les plus importants du réseau des coopératives de crédit. Ce financement a permis au CIF d'embaucher des experts légaux, tant africains et qu'internationaux, en vue de préparer une proposition de consensus pour l'OHADA. Il a aussi permis au secteur privé de renforcer sa capacité de participer à l'élaboration des politiques et de les influencer. Ces nouveaux développements marquent une étape importante dans la consolidation du travail que ce programme a permis d'accomplir.

Encadré 6 : Le secteur privé et la politique de développement du microfinancement en Afrique de l'Ouest

Le programme de microfinancement de l'ACDI en Afrique de l'Ouest est une autre initiative qui favorise le bien-être économique auprès des plus démunis des pays les plus pauvres d'Afrique. (Voir l'encadré 6 : Le secteur privé et la politique de développement du microfinancement en Afrique de l'Ouest.)

Des variétés de haricots à cuisson rapide permettent également de réduire les dépenses des ménages en bois de chauffage. Ce programme a aussi contribué au développement social en améliorant l'alimentation de près de 15 millions d'Africains, dont plus de 11 millions sont des femmes, à l'aide des nouvelles variétés, au contenu plus riche en fer et en zinc. L'Alliance offre également dans ses programmes une formation en analyse comparative entre les sexes et en analyse des principaux intervenants. Tout près de 24 p. 100 des chercheurs qui ont reçu une formation en vue d'acquiescer de nouvelles compétences étaient des femmes. L'Alliance a mis sur pied des mécanismes qui permettent de relier les organismes communautaires aux institutions nationales de recherche, de manière à rendre les uns et les autres plus aptes à exiger un rendement plus élevé des programmes de recherche, et à favoriser ainsi une meilleure gouvernance.

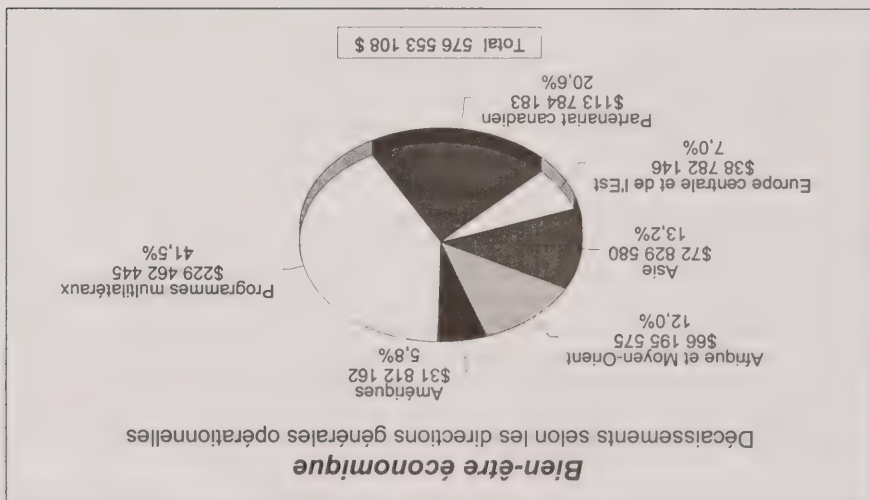
(...suite de l'encadré 5)

L'ACDI, de concert avec d'autres donateurs, appuie le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot (aussi connu sous l'acronyme de PABRA — Pan-African Bean Research Alliance)³⁵. Cet appui s'est traduit par des bénéfices nutritionnels accrus et de meilleurs revenus pour les petits agriculteurs de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique centrale et de l'Afrique australe, dont la majorité sont des femmes. Du point de vue du bien-être économique, au Rwanda seulement, l'introduction de nouvelles variétés de haricots a donné lieu à un rendement accru qui se chiffre à 18 millions de dollars pour quelque 480 000 à 500 000 ménages. En Ouganda, selon un sondage lié au projet, la majeure partie de l'augmentation des revenus provenant de la vente de haricots a été consacrée à des biens et services qui profitent au ménage, dont l'alimentation, les services médicaux et l'éducation.

Encadré 5 : Le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot

L'un des principaux objectifs du résultat stratégique du bien-être économique est de favoriser un milieu porteur pour la croissance économique et la réforme. Pour y parvenir, l'ACDI a collaboré étroitement avec les pays partenaires à consolider leurs politiques et institutions économiques et à mettre en œuvre des programmes qui profitent aux ménages, soutiennent la production agricole et favorisent les activités rémunératrices, pour les pauvres des régions rurales. Ces programmes locaux permettent de créer des emplois, de développer l'économie à l'échelle locale et de favoriser une croissance économique plus équitable — autant de facteurs qui contribuent à réduire, de façon significative, la pauvreté. Le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot³⁴ (voir l'encadré 5 : Le programme de l'Alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot), témoigne bien des réalisations de l'Agence en vue de consolider le bien-être économique des ménages. Ce programme est mis en œuvre dans plusieurs des pays les plus pauvres d'Afrique.

Rendement et réalisations



4.4.1 Bien-être économique

Résultat stratégique I. Bien-être économique : 576,55 millions de dollars ou 30 p. 100 des décaissements d'APD/AP de l'ACDI pour 2001-2002

L'ACDI a appuyé une croissance économique équitable et l'amélioration des conditions de vie des pauvres, notamment par les mesures suivantes :

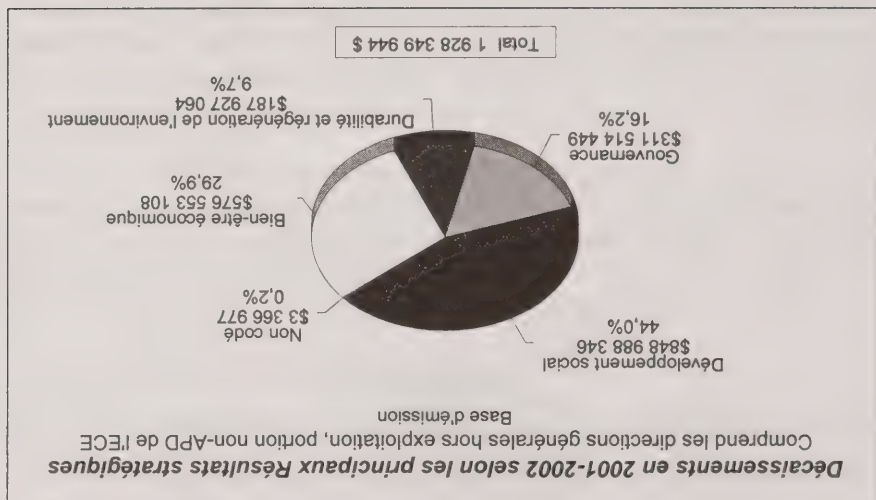
- en apportant son soutien à la réforme des institutions des secteurs public et privé;
- en renforçant leur capacité de négocier de plus solides accords et partenariats commerciaux;
- en favorisant la création de conditions propices à la croissance économique.

Contexte, problématique et risques

L'appui à la croissance économique équitable et à l'amélioration des conditions de vie des pauvres est fondamental au mandat de l'ACDI. La croissance économique est essentielle à la création d'emplois et à de meilleurs revenus. Toutefois, la croissance ne suffit pas à réduire la pauvreté. Pour que les conditions de vie des démunis des pays en développement s'améliorent, il faut que les bénéfices de la croissance soient répartis de façon équitable.

L'appui à la création d'un milieu porteur, propice à la croissance économique équitable, comporte un certain nombre de défis de taille, notamment les suivants : créer des conditions propices en matière d'orientations de politique; développer un secteur privé dynamique; favoriser une plus grande participation au commerce international; attirer les investissements; consolider la capacité des institutions financières et des institutions de réglementation; accroître la capacité législative; réduire la corruption.

En 2001-2002, l'ACDI a consacré 576,55 millions de dollars ou près de 30 p. 100 de son APD/AP au bien-être économique. De cette somme, la Direction générale des programmes multilatéraux a déboursé environ 229,5 millions de dollars ou 41,5 p. 100; la Direction générale du partenariat canadien, 133,8 millions de dollars ou 20,6 p. 100; la Direction générale de l'Asie, 72,8 millions de dollars ou 13,2 p. 100; la Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient, 66,2 millions de dollars ou 12 p. 100; la Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est, 38,8 millions de dollars ou 7 p. 100; la Direction générale des Amériques, plus de 31,8 millions de dollars ou 5,8 p. 100.

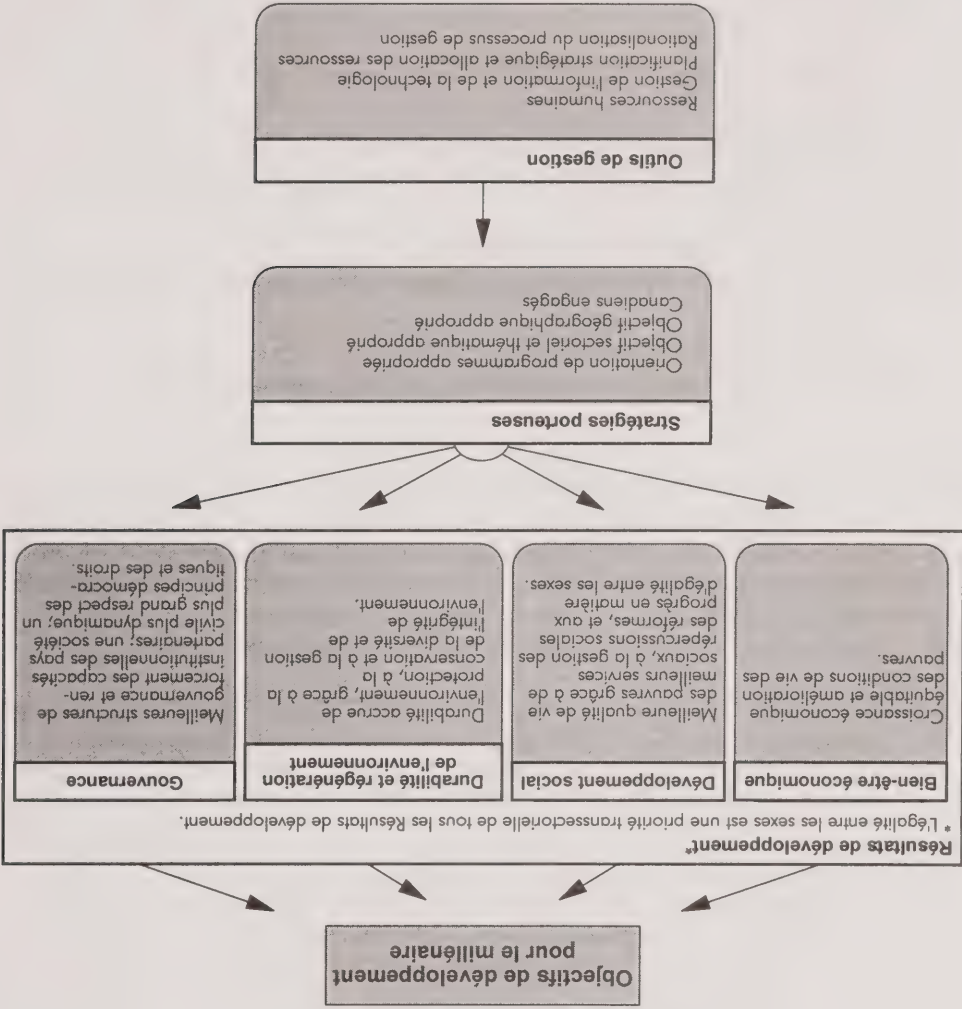


En 2001-2002, l'ACDI a déboursé 1 928 millions de dollars en aide publique au développement (APD) et en aide publique (AP). De cette somme, 30 p. 100 (soit environ 577 millions de dollars) ont été attribués au bien-être économique; 44 p. 100 (quelque 849 millions de dollars), au développement social; 9,7 p. 100 (environ 188 millions de dollars), à la durabilité de l'environnement; 16,2 p. 100 (312 millions de dollars), à la gouvernance.

Les « résultats stratégiques » ou « résultats de développement » de l'ACDI ont été concentrés dans quatre grands domaines : (i) bien-être économique, (ii) développement social, (iii) durabilité et régénération de l'environnement, (iv) gouvernance. Ces résultats stratégiques ou résultats de développement témoignent, dans leurs grandes lignes, des activités de l'Agence dans le développement international.

Figure 2 : Les résultats stratégiques de l'ACDI

Résultats clés de l'Agence



4.4 Résultats stratégiques

- la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des risques comportant les trois volets suivants : la détermination des risques des programmes-pays; les stratégies de gestion des risques pour les cadres de développement et les projets à l'étude; le Processus d'évaluation des risques juridiques.
- Ensemble, ces mesures permettront à l'ACDI et à ses programmes d'établir une assise plus ferme au sein du nouveau consensus mondial sur une plus grande efficacité de l'aide.

naturelles et humanitaires, l'instabilité politique, la corruption et le terrorisme. Au cours de la dernière année, l'Agence a confirmé sa capacité de réagir de façon rapide et efficace en coordonnant une intervention unifiée d'aide canadienne au développement international, en réponse à cet événement international de première importance. (Voir l'encadré 4 : En réponse aux conséquences du 11 septembre 2001.)

Encadré 4 : En réponse aux conséquences du 11 septembre 2001

La tragédie du 11 septembre 2001 a eu des répercussions mondiales importantes. La situation humanitaire en Afghanistan et dans la région a été de loin la plus visible de 2001-2002. La réponse de l'ACDI a été rapide et polyvalente : le Canada a consacré 46,5 millions de dollars aux secours d'urgence et à la reconstruction de l'Afghanistan entre le 11 septembre et la fin de l'année financière, y compris la première tranche de 30 millions d'une enveloppe additionnelle de 100 millions de dollars attribuée à l'aide humanitaire et à la reconstruction, annoncée dans le Budget fédéral de décembre 2001. La participation de l'ACDI s'inscrivait dans la coordination des efforts internationaux pour aider la population de l'Afghanistan. Elle consistait à accorder la priorité aux réfugiés et aux personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays, de même qu'à offrir une assistance sanitaire, une aide alimentaire, et assistance et protection en matière de déminage. Près de 99800 bénéficiaires ont reçu l'aide d'ONG canadiennes, appuyées par l'ACDI. L'Agence a également apporté son appui à CARE Canada³¹ pour que cette organisation puisse poursuivre son projet d'éducation communautaire. Ce projet qui cible 30400 étudiants (dont 40 p. 100 sont des filles) leur permettra de recevoir une éducation primaire de grande qualité au cours des prochaines années. L'Agence a aussi apporté son appui à des activités liées notamment aux droits des femmes, à la liberté de la presse et au développement communautaire.

Enfin, l'Agence a amélioré ses propres processus et systèmes de planification et de gestion pour mieux répondre aux problèmes multiples et complexes du développement. L'Agence a créé, à l'échelle de l'organisme, un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats³² dans le but de consolider et d'intégrer sa planification, sa production de rapports et sa responsabilisation. Ce Cadre a été approuvé par le Conseil du Trésor du Canada³³, au début de l'année 2002. Parmi les autres réalisations de l'Agence figurent les suivantes :

- l'amélioration de la capacité scientifique et technique de l'Agence en matière de stratégies, de politiques et de programmes;
- l'amélioration des fonctions d'analyse et de politiques de l'Agence, ainsi que sa capacité de collaborer avec d'autres ministères;
- une meilleure intégration de la gestion axée sur les résultats dans la planification, la budgétisation et la production de rapports de l'Agence;
- la consolidation de la présence de l'Agence sur le terrain;

³¹ <http://care.ca/>

³² http://www.lbs-scl.gc.ca/eval/tools_outils/rmaf_crgar_f.asp

³³ <http://www.lbs-scl.gc.ca/>

permis à l'Agence d'élaborer une **stratégie efficace de l'aide** pour mieux répondre aux défis du développement durable dans les pays en développement. La stratégie est axée sur des initiatives destinées à améliorer l'efficacité du programme canadien de développement. Cette stratégie intègre les principes d'efficacité de l'aide et les enseignements tirés par la communauté internationale au cours des 50 dernières années. Ces façons de faire garantiront, en quelque sorte, que les projets et programmes de l'Agence sont conformes au plan de réduction de la pauvreté mis au point par le pays bénéficiaire. Elles accordent aussi la priorité aux résultats avant tout, plutôt qu'aux intrants, ainsi qu'à la coordination et à l'harmonisation des programmes, entre donateurs. Devoilé en septembre 2000, le document intitulé *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*²⁰ s'impose comme une autre initiative importante qui a permis à l'Agence de centrer davantage ses programmes. Au cours de la dernière année, l'Agence a progressivement consolidé son aide dans les quatre domaines prioritaires que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants. Il semble bien que les investissements dans ces secteurs sociaux de base rapportent des dividendes plus élevés que les investissements dans d'autres domaines. Au cours de l'année 2000-2001, la première année du plan d'action de la Stratégie de développement durable, les investissements de l'Agence ont été supérieurs aux sommes prévues et selon les dernières données, les objectifs de 2001-2002 seront vraisemblablement atteints. L'Agence se conforme progressivement à son engagement à long terme de doubler les investissements dans ces quatre secteurs d'ici 2005.

En raison de l'énormité du problème de la pauvreté, les pays donateurs reconnaissent, de plus en plus, que de plus importants niveaux d'aide au développement seront nécessaires pour réaliser les objectifs de développement fixés. Le premier ministre du Canada a adopté un ensemble de mesures en vue d'accroître l'aide canadienne et l'influence du Canada à l'égard de la politique du développement à l'échelle mondiale. Dans le Discours du Trône de 2001³⁰, le gouvernement s'engageait à « [augmenter] l'aide canadienne au développement international et [à mettre] à profit ses investissements autant dans la lutte contre la pauvreté que dans les efforts visant à renforcer la démocratie, la justice et la stabilité sociale dans le monde ». Lors de la Conférence internationale sur le financement du développement, tenue à Monterrey en mars 2002 sous l'égide des Nations Unies, le premier ministre rendait publique l'intention du Canada d'augmenter le budget de l'aide de 8 p. 100 par année. Cette augmentation pourrait doubler le présent niveau de l'aide canadienne au cours des huit ou neuf prochaines années, ouvrant ainsi de nouvelles avenues pour la croissance.

Ces nouvelles méthodes en matière d'aide au développement sont mises en œuvre dans un contexte de développement international en mutation. Comme on l'a déjà souligné, le développement est, en soi, une entreprise périlleuse. Les suites des événements tragiques du 11 septembre dernier ont bien mis en évidence les répercussions que peuvent avoir, sur la prestation de l'aide au développement international, les conflits, les catastrophes

réussites quant au rendement d'un programme géographique, d'un programme multilatéral ou d'un programme de partenariat canadien.

4.2 La Stratégie de développement durable

*La Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*²⁷ propose une stratégie globale de développement durable. C'est le plan d'activités de l'Agence destiné à être repris à chaque année. Cette stratégie permet de lier de manière plus explicite les activités de l'Agence au mandat de celle-ci, tout en jetant les bases d'un cadre d'attribution des ressources et de responsabilisation. Les Résultats clés de l'Agence représentent les principaux éléments et engagements découlant de la Stratégie de développement durable, tout en offrant un cadre d'avantage orienté vers la gestion axée sur les résultats. Comme il s'agit du plan d'activités de l'Agence, la Stratégie est mise à jour chaque année à l'aide du *Rapport sur les plans et les priorités* de l'ACDI, en s'appuyant sur l'apprentissage continu qui découle du cycle de planification et du cycle d'établissement des rapports. Le présent rapport ministériel sur le rendement constitue le deuxième rapport portant sur les engagements de l'Agence à l'égard de la Stratégie de développement durable. Il s'agit toutefois du premier rapport considéré en fonction du Cadre des résultats clés de l'Agence. L'ACDI continuera de faire état, chaque année, du rendement de sa Stratégie de développement durable par la voie de son rapport ministériel sur le rendement. En outre, un rapport d'étape accessible au site Web de l'Agence (www.acdi-cida.gc.ca) présente un état de la situation détaillé à l'égard de chacun des objectifs de la Stratégie.

4.3 Principales réalisations de 2001-2002

Au cours de la dernière année, l'ACDI a entrepris un processus complet de réforme et de revitalisation, dans le but de permettre l'exécution d'un mandat plus ambitieux en matière de développement international. L'Agence a pris un certain nombre de mesures pour retrouver son leadership à l'égard des enjeux de développement, en cherchant à mieux centrer ses programmes et en veillant à ce que les ressources soient utilisées là où elles contribuent le plus à réduire la pauvreté. Parmi les initiatives concrètes entreprises au cours de la dernière année figurent les éléments suivants : le document de politique de l'Agence *Pour une aide internationale plus efficace*; les progrès soutenus enregistrés dans la mise en œuvre des *Priorités de développement social de l'ACDI*; un nouvel engagement du gouvernement fédéral à l'effet d'accroître le niveau de financement de l'aide; l'intégration de nouvelles stratégies d'aide qui permettent d'atténuer les risques; la rationalisation des processus et systèmes de gestion de l'Agence.

En septembre 2001, l'ACDI s'est engagée dans un vaste processus de consultation publique sur son document de politique *Pour une aide internationale plus efficace : Les nouvelles approches du programme canadien d'aide internationale*²⁸. Ce processus a

²⁷ http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/val/8AD6847996700764852569E70070796E?OpenDocument

²⁸ <http://www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>

Section IV - Rendement ministériel selon les résultats stratégiques

4.1 Comment l'ACDI rend compte de ses activités

Dans son *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP)²⁶ de 2002-2003, l'ACDI a modifié la méthode de présentation des plans de l'Agence pour qu'ils soient désormais axés sur les « résultats stratégiques » plutôt que sur les secteurs d'activités comme c'était le cas auparavant. Au cours de la dernière année, l'Agence a progressivement intégré cette nouvelle approche à sa planification et à ses systèmes de production de rapports. En conséquence, l'ACDI rend compte de son présent rendement ministériel en fonction des résultats stratégiques. Il s'agit là d'une modification importante dans la façon dont l'Agence rend compte de ses activités.

Les résultats stratégiques de l'ACDI englobent quatre grands domaines qui constituent les piliers du développement durable : le bien-être économique, le développement social, la durabilité et la régénération de l'environnement, la gouvernance. Ces résultats stratégiques représentent les « résultats de développement » de l'Agence. Ce sont, en quelque sorte, les principaux axes autour desquels l'Agence concentre ses efforts dans la réalisation de son mandat en vue de favoriser le développement durable et de réduire la pauvreté. Ces résultats concordent avec les Objectifs de développement pour le millénaire. Ils témoignent et précisent en outre la nature distincte des efforts de coopération au développement du Canada. Les stratégies portuses et les outils de gestion permettront la mise en œuvre de ces résultats. Ces stratégies et outils ainsi que les résultats stratégiques composent ensemble le Cadre des résultats clés de l'ACDI. La figure 2 présente le Cadre des résultats clés, lequel correspond au modèle des résultats stratégiques de l'ACDI.

Il existe un lien très étroit entre les trois principaux champs de résultats présenté à la figure 2. Des outils de gestion performants appuient les stratégies portuses efficaces, lesquelles, à leur tour, contribuent aux résultats de développement ou résultats stratégiques tant pour les bénéficiaires que pour la population canadienne.

Un autre fait nouveau important pour l'ACDI réside dans le passage d'une stratégie axée sur les projets à des formes d'appui au développement — davantage cohérentes et efficaces — plutôt axées sur les programmes, ce qui concorde d'ailleurs avec les principes internationaux reconnus pour une meilleure efficacité de l'aide. Dans le présent Rapport, l'ACDI va de l'avant en délaissant une façon de rendre compte du rendement de ses activités en fonction des projets, pour une façon d'en rendre compte à l'échelle du pays, de la région ou des institutions en cause. Suivant cette nouvelle approche, dans le cas de chacun des quatre résultats stratégiques, l'Agence rend compte de certaines

L'Agence, conformément à son Cadre de gestion intégrée des risques, suit également de près les risques financiers, institutionnels et de gestion des institutions multilatérales partenaires. La Direction générale des programmes multilatéraux en est à élaborer des cadres institutionnels pour certaines de ses institutions partenaires, dont ONUSIDA, le PNUD, l'UNICEF et la Banque asiatique de développement (BASD). L'évaluation des risques fera partie intégrante de chacun de ces cadres.

Encadré 3 : La stratégie d'atténuation des risques en Haïti illustre les moyens que prend l'Agence pour intégrer les risques à sa programmation, dans un pays où le contexte politique s'avère instable.

Encadré 3 : Stratégie d'atténuation des risques en Haïti

La crise politique en Haïti, le contexte socio-économique qui se détériore et l'institutionnalisation de la corruption se conjuguent pour créer un environnement non propice à l'aide au développement. Afin d'atténuer les conséquences de l'instabilité politique, le Programme Haïti a appliqué les principales stratégies de gestion des risques. Le Programme a adopté une approche flexible de la planification stratégique et de la gestion dans le secteur de la gouvernance, permettant ainsi une réponse rapide et appropriée à toute crise. En particulier, le Programme Haïti a modifié son plan de travail en adoptant une approche de programmation sélective, en vue i) d'une utilisation plus stratégique des mécanismes locaux de financement et ii) d'alliances avec des institutions multilatérales pour l'exécution des projets là où les risques d'une relation bilatérale directe seraient trop élevés. De plus, le Programme cherche à maintenir le dialogue politique avec les autorités haïtiennes, en coordonnant les efforts avec les partenaires et en encourageant une approche participative de la programmation de développement. Malgré les conséquences de la crise, les stratégies d'atténuation des risques du Programme Haïti ont permis de concrétiser les résultats escomptés et, dans certains cas, même de les dépasser. Cette année, les versements en faveur du développement social, par exemple, ont dépassé de 10 p. 100 la cible de 50 p. 100 pour un total de 7,8 millions de dollars investis principalement dans les secteurs de l'éducation et de la santé. Le Programme Haïti est également parvenu à améliorer considérablement sa capacité analytique et sa capacité de planification stratégique, surtout sur le terrain. L'un des principaux enseignements retenus de l'expérience haïtienne, qui sera appliqué aux programmes de pays qui répercutent sur l'efficacité de l'aide, réside dans la nécessité de maintenir une très grande flexibilité de gestion et un crédit budgétaire réservé à la gestion des risques potentiels.

essentielle au développement de l'Afrique. Le NPDA propose un partenariat plus mature entre les dirigeants africains et les populations du continent et entre l'Afrique et la communauté internationale.

3.3 Gestion des risques

L'exécution et la réalisation du mandat de l'ACDI comportent des risques inhérents, comme les conflits, les catastrophes naturelles et humanitaires, l'instabilité politique et économique et la corruption. (Voir Encadré 3 : L'atténuation des risques en Haïti). En raison de ces facteurs imprévisibles et incontrôlables, le développement international se révèle, de par sa nature, une entreprise risquée, peu importe la qualité consentie à la planification et à la préparation des initiatives de développement. Toutefois, en partageant le savoir et les enseignements retenus, la communauté de développement international, y compris l'Agence, est en mesure d'améliorer sa capacité à évaluer les risques et à élaborer des stratégies de gestion des risques.

Une stratégie d'évaluation des risques en trois volets est mise sur pied pour gérer efficacement ces risques et d'autres risques et pour assurer l'intégrité des programmes. Ces évaluations des risques, de même que le processus d'analyse du contexte, comptent parmi les composantes fondamentales du **Cadre de gestion intégrée des risques** de l'Agence. Ces trois volets sont les suivants :

- **Le modèle d'évaluation des risques de la programmation-pays** a été conçu pour établir et évaluer le niveau de risque potentiel des pays. Ce modèle fait présentement l'objet d'une mise à l'essai, en particulier dans les pays où les conditions représentent un niveau élevé de risques. Ce modèle évalue les risques en examinant de près la situation économique, politique, institutionnelle, sociale, culturelle, environnementale et celle entourant la sécurité. Les résultats orientent la conception du Cadre de programmation-pays ou les décisions relatives à la pertinence de types précis de projets. Le Conseil du Trésor du Canada, qui a mis ce modèle à l'essai, le considère comme une des meilleures pratiques au sein du gouvernement fédéral.
- **Les Cadres de programmation-pays et les documents d'approbation de projet** présentent une stratégie d'atténuation des risques. Dans les deux cas, la stratégie est soumise à l'approbation des cadres supérieurs de la direction générale en cause et de la haute direction. L'état de ces risques fait l'objet d'un suivi et figure chaque année dans les Rapports sur le rendement des projets/programmes. Au besoin, l'Agence ajuste ses stratégies d'atténuation des risques;
- **Le processus d'évaluation des risques juridiques** permet de déterminer et d'évaluer les risques juridiques potentiels et les tendances de manière continue et d'établir la pertinence des mesures entreprises.

Assurer un environnement durable : Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de laids.

Mettre en place un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisibles et non discriminatoire. S'attaquer aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier les technologies de l'information et de la communication, soient accessibles à tous.

Doha – La Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) de novembre 2001 à Doha, au Qatar²³, marque une étape importante pour la communauté mondiale en ce sens qu'elle incarne cette nouvelle tendance vers un partenariat international. C'est la première fois que les besoins et intérêts des pays en développement figuraient au cœur de l'ordre du jour, comme en fait foi la *Déclaration de Doha*. Celle-ci confirmait, par des efforts concrets, qu'il lui était important de veiller à ce que les pays en développement, en particulier les moins développés d'entre eux, obtiennent une part de la croissance du commerce international proportionnelle à leur développement économique.

Conférence de Monterrey – En mars 2002 à Monterrey, la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement²⁴ a permis aux donateurs de confirmer qu'ils redoublent d'efforts en vue de consacrer 0,7 p. 100 du PIB à l'aide publique au développement (APD). Le premier ministre a annoncé le plan du Canada visant à accroître son budget d'aide de 8 p. 100 par année, pavant ainsi la voie à la croissance. Le Consensus de Monterrey officialise une transition sans précédent vers un nouveau partenariat entre les pays en développement et les pays donateurs. Cette redéfinition fondamentale des relations s'appuie sur des obligations réciproques : principes de prise en charge locale et responsabilité des pays en développement aux chapitres de la bonne gouvernance, de la responsabilisation et des réformes stratégiques.

Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD)²⁵ – Le NPD, proposé par les dirigeants africains en 2001, annonce un profond engagement à l'égard du changement. Le NPD témoigne des changements qui s'opèrent dans les partenariats en matière de développement. Il s'agit d'un plan global de développement, conçu et proposé par les dirigeants africains, qui cerne la gouvernance responsable comme une condition

²³ http://www.wto.org/french/thewto/fminist_fmno1_fmno1_f.htm
²⁴ <http://www.un.org/trench/esa/fdd/index.html>
²⁵ <http://www.ncpad.org/>

Pour plus de renseignements sur les moyens que prend l'Agence pour accroître l'efficacité de son aide, voir Section 4.4 - Les Stratégies porteuses.

Au cours de la dernière année, plusieurs événements internationaux de première importance illustrent bien le cheminement de la communauté internationale du développement vers l'atteinte d'un consensus sur l'orientation que doit prendre l'aide au développement. En voici quelques exemples :

Objectifs de développement pour le millénaire – En septembre 2001, au lendemain du Sommet du millénaire de 2000 des Nations Unies à New York²¹, auquel participait le premier ministre et 146 autres chefs d'État, les Nations Unies publièrent les Objectifs de développement pour le millénaire (ODM). (Voir Encadré 2 – Objectifs de développement pour le millénaire). Ces Objectifs précisent la volonté des dirigeants du monde de déployer des efforts élargis et soutenus en vue de créer un futur qui garantisse la mondialisation pour tous et de façon équitable. Ces objectifs sont à la fois un cadre de coordination, un outil puissant de politiques et de communications et un moyen de mesurer la responsabilisation des résultats de développement. L'an dernier, le Canada a soutenu activement aux ODM, et il se penche sur de nouvelles approches qui permettront de partager avec d'autres nations la responsabilisation relative à l'atteinte de ces Objectifs. Le Canada entreprend cette démarche, tout en reconnaissant que la poursuite des ODM nécessitera la mobilisation de ressources importantes en provenance de toutes les sources : épargne intérieure, investissement étranger direct et aide internationale.

Encadré 2 : Objectifs de développement pour le millénaire²²

Éliminer l'extrême pauvreté et la faim : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim.

Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans : Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.

La prise en charge locale – L'ACDI appuie la prise en charge locale, soit la création de stratégies de développement par les pays bénéficiaires - leurs gouvernements et leur population - qui témoignent de leurs priorités et non de celles des donateurs. L'Agence intègre ce principe à toutes ses initiatives de politiques, à sa programmation de développement et à ses mécanismes d'exécution, et ce, à tous les niveaux de sa structure. L'Agence a également commandité des rencontres entre la Banque mondiale, de nombreux représentants nationaux et ceux d'ONG, pour qu'ils s'inspirent de ce principe dans leurs nouvelles stratégies de développement.

Une meilleure coordination entre les donateurs – L'Agence a contribué à une coordination accrue entre les donateurs en partageant ressources, savoir et efforts avec d'autres donateurs bilatéraux, institutions multilatérales et pays bénéficiaires. Elle participe activement à des forums bilatéraux et multilatéraux, comme ceux de l'OCDE et du G-8, ainsi qu'aux conférences des Nations Unies dans le but de promouvoir une plus grande collaboration et harmonisation des politiques et pratiques.

Des partenariats plus solides – L'Agence a aussi encouragé l'établissement de partenariats plus solides avec les pays en développement, grâce à son appui à des accords importants, comme le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPPA). Ce partenariat établit les responsabilités des pays en développement et celles de leurs partenaires et formule une approche commune à l'égard des défis de développement.

Approche axée sur les résultats – L'ACDI a officiellement adopté, en mai 1996, la gestion axée sur les résultats (GR) comme principal outil de gestion. L'Agence poursuit l'intégration d'une approche axée sur les résultats plus globale dans sa programmation de développement, en incorporant la GR à ses systèmes de planification, d'affectation des ressources, de suivi et de rapports. La mise en œuvre progressive de la GR a permis à l'Agence de mieux orienter ses résultats, son efficacité et sa responsabilisation de façon continue. À la suite des efforts de l'Agence, la Banque interaméricaine de développement (BID), la Banque africaine de développement (BAfD) et l'UNICEF, entre autres, ont adopté une série de mesures clés visant la mise sur pied d'un système de gestion, de suivi et d'affectation des ressources en fonction du rendement. Le Comité d'aide au développement (CAD)²⁰ de l'OCDE a tenu à souligner récemment la bonne réputation de l'Agence dans la gestion axée sur les résultats.

Une plus grande cohérence – Enfin, l'ACDI favorise davantage de cohérence entre ses politiques d'aide et ses « autres politiques » en matière de commerce, d'investissement et de transfert technologique. On croit qu'une plus grande cohérence entre les pays industrialisés pourrait avoir un impact considérable sur le monde en développement. Les résultats des rencontres internationales de Doha et de Monterrey témoignent des progrès réalisés dans ces secteurs.

Une série de principes clés de l'efficacité de l'aide sous-tend ces efforts puissants et nouveaux en faveur du développement international. Ces principes ont été élaborés par l'Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) dans *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle*¹⁹. Ces principes témoignent des enseignements appris par la communauté internationale au cours de cinquante dernières années. L'Agence a joué un rôle prépondérant dans la définition de ces principes, tout en encourageant ses pays et institutions partenaires à les intégrer à leurs stratégies de programmation. L'ACDI a souscrit à ces principes et les intègre dans sa propre programmation de développement. Les voici :

L'avant-plan de cette nouvelle conception du développement. L'efficacité et durable au défi de taille qu'est la pauvreté mondiale. Le Canada est à et institutions multilatérales de développement quant aux éléments clés d'une réponse consensus et une compréhension sans précédent entre donateurs, pays en développement tentant de réduire les menaces possibles. Le début du nouveau millénaire marque un avantages et les possibilités qu'offre la vie au sein d'une communauté mondiale, tout en Le monde se tourne vers la coopération internationale pour répartir équitablement les

3.2 Répondre aux défis : le rôle de la coopération internationale

On compte maintenant plus de gouvernements élus démocratiquement dans le monde qu'il n'y en a jamais eu dans l'histoire, permettant ainsi à des organismes comme l'ACDI d'établir en toute confiance des relations étroites avec un nombre grandissant de gouvernements nationaux. Toutefois, comme le souligne le plus récent rapport de l'organisme Transparency International¹⁸, la **corruption** demeure un grave problème mondial et ce sont les plus démunis de la terre qui en sont les premières victimes. Alors que certains pays en transition ont enregistré de grands progrès en adoptant des formes plus démocratiques de gouvernement, d'autres, comme l'ex-Yougoslavie, demeurent des points de **conflits**. Un faible engagement à l'égard de la démocratie limite souvent les progrès vers la réponse aux défis de développement en Afrique et dans les Amériques. En Asie, les effets déstabilisants du terrorisme international ont alimenté les conflits régionaux existants et la violence intercommunale.

1990, mais leur mise en œuvre demeure difficile¹⁷. L'eau non potable, résultat de la pollution environnementale, continue d'avoir de graves conséquences sur la santé : 80 p. 100 de toutes les maladies dans les pays en développement découlent de l'eau non potable, ce qui entraîne le décès de cinq millions de personnes chaque année. Les émissions de dioxyde de carbone, qui font partie des gaz à effet de serre associés au changement climatique, se multiplient partout dans le monde.

¹⁷ Les Objectifs de développement pour le millénaire prévoient la mise en œuvre de stratégies nationales de développement durable au plus tard en 2005.
¹⁸ http://www.transparency.org/about/fr/french_intro.html
¹⁹ <http://www.oecd.org/pdf/M00003000/M00003334.pdf>

L'écart entre les riches et les pauvres se remarque également dans la nouvelle économie de l'information. Un **fossé numérique** – terme qui désigne l'écart entre les ressources d'information disponibles – se creuse entre le Nord et le Sud. La technologie de l'information constitue un outil puissant qui permet d'accéder aux marchés mondiaux, de favoriser la responsabilisation politique, d'améliorer la prestation des services de base et de mettre en valeur les possibilités de développement local. Cependant, sans politiques novatrices en matière de technologie de l'information, bien des personnes des pays en développement, en particulier les plus démunis, seront laissées-pour-compte.

Le **lourd fardeau de la dette** limite la croissance et l'investissement, entrave le progrès social et le règlement de problèmes environnementaux, tout en limitant l'accès aux marchés internationaux des capitaux, en particulier pour les pays de l'Afrique subsaharienne. Les avantages du développement ont été inégalement partagés dans les pays en développement. Au cours des années 1990, l'**investissement étranger direct** (IED) dans les pays du monde en développement a progressé plus rapidement que tout autre flux financier, passant de 0,9 p. 100 en 1990 à 2,5 p. 100 en 2000. Toutefois, les pays les plus pauvres du monde en développement, comme ceux de l'Afrique subsaharienne, ne reçoivent encore qu'une infime partie du flux total de l'IED¹⁵. De plus, les économies de l'Asie et des Amériques se réveillent face aux sous-rehauts économiques, comme en font foi les récentes crises financières de la fin des années 1990 et de 2002.

De persistantes **inégalités entre les sexes** ont pour résultat que la majorité des plus pauvres du monde sont des femmes. La discrimination fondée sur le sexe limite le développement, tout en affaiblissant la croissance économique et les efforts en vue de la réduction de la pauvreté. L'expérience démontre que là où les hommes et les femmes ont à peu près des chances égales, l'économie progresse plus rapidement, les pauvres se sortent plus rapidement de la pauvreté, et le bien-être des hommes, des femmes et des enfants s'en trouve grandement amélioré.

La pandémie du **VIH/sida** afflige le monde en développement de façon démesurée. Ce sont les pays d'Afrique, comme le Botswana, le Zimbabwe et l'Ouganda, qui en paient le prix le plus élevé. À la fin de l'an 2000, près de 22 millions de personnes étaient décédées du VIH/sida, alors que 40 millions d'autres sont toujours porteuses du virus – 90 p. 100 d'entre elles vivent dans les pays en développement, dont 75 p. 100 en Afrique subsaharienne¹⁶. Dans la décennie à venir, le nombre total d'enfants qui deviendront **orphelins**, des suites du décès de leurs parents causé par le VIH/sida, atteindra le cap des 20 millions.

La **gestion de l'environnement** à l'échelle mondiale s'est améliorée au cours de la décennie, mais de nombreux défis persistent. En 1999, il existait une cinquantaine de stratégies nationales de développement durable, alors qu'on en comptait moins de 25 en

¹⁵ <http://www.unmdp.org/hdr2002/francais/>

¹⁶ <http://www.unmdp.org/hdr2002/francais/>

Section III - Contexte de développement

3.1 Les défis de développement

L'état de la population mondiale s'est amélioré ces trente dernières années au cours desquelles le Canada a activement participé au développement international. Les trois dernières décennies ont été témoins de changements surprenants. Les gens vivent plus longtemps et en meilleure santé. De 1970 à 2000, l'espérance de vie à la naissance est passée de 59,9 à 66,9 ans. Au cours de cette même période, le taux mondial de mortalité des enfants a chuté de près de la moitié, passant de 96 par 1 000 naissances à 56 par 1 000 naissances¹¹. Depuis 1990, le taux d'inscription à l'école primaire a progressé de 80 à 84 p. 100 et, au cours des vingt-cinq dernières années, le taux d'alphabétisation des pays à faible développement humain a doublé¹². Tous les principaux indicateurs de bien-être – espérance de vie, santé et éducation des enfants – ont considérablement progressé. Il y a de bonnes raisons de croire que ces progrès se poursuivront au cours de la prochaine décennie. Le Canada a joué un rôle significatif dans ce changement positif de la condition humaine. Toutefois, en dépit des nombreuses réalisations de la communauté mondiale, de très sérieux problèmes de développement persistent.

Le plus grand défi pour la communauté mondiale consiste à lutter contre la pauvreté endémique dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, alors que le monde entre de pied ferme dans le 21^e siècle. La proportion de la population mondiale qui vit avec moins de un dollar par jour – mesure largement reconnue de pauvreté absolue – est passée de 29 p. 100 en 1990 à 23 p. 100 en 1999¹³. Néanmoins, au cours de cette période, la synergie résultant d'une faible croissance économique et de l'explosion démographique a fait en sorte que le nombre total de personnes pauvres a très peu varié – près de 1,2 milliard de personnes vivent toujours dans le plus grand dénuement. Sur une base régionale, ce nombre a chuté de façon importante en Asie de l'Est, mais il a progressé ailleurs dans le monde en développement. Il a plus que doublé dans les économies en transition d'Europe et d'Asie centrale et s'est accru considérablement en Afrique subsaharienne¹⁴.

L'écart entre les riches et les pauvres s'accroît également. Aujourd'hui, le cinquième du segment le plus riche de la population mondiale dispose de 85 p. 100 du revenu mondial, tandis que le cinquième du segment le plus pauvre de la population mondiale touche à peine 1,4 p. 100 du montant total. Les plus grandes disparités sur le plan des richesses s'observent dans les Amériques. Même si la région connaît enfin un retour à la croissance après la décennie perdue des années 1980, sa croissance est loin d'être équitable.

¹¹ <http://www.undp.org/hdr2002/francais>

¹² <http://www.undp.org/hdr2002/francais>

¹³ <http://www.undp.org/hdr2002/francais>

¹⁴ La réduction de la pauvreté et la Banque mondiale : progrès dans la mise en oeuvre du Rapport sur le développement dans le monde (RDM) 2000-2001 <http://www.worldbank.org/poverty/french.htm>

partout dans le monde. Parallèlement, les réalités de la mondialisation et d'une interdépendance internationale grandissante donnent de plus en plus de poids à la motivation de la coopération au développement qui s'appuie sur des partenariats mutuellement profitables. L'interdépendance signifie, dans ce contexte, responsabilité mutuelle, interventions concertées et approches de collaboration. Ces éléments mènent à une convergence d'intérêts entre les États sur une foule d'enjeux – environnement, paix et sécurité, santé et éradication de la maladie, agriculture et sécurité alimentaire, stabilité économique et financière, migration et lutte contre le crime transnational. Cette motivation reconnaît qu'un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère constitue une condition *sine qua non* à un Canada plus sûr, plus équitable et plus prospère.

Les activités de l'ACDI contribuent à concrétiser ces valeurs canadiennes. Une très grande majorité de Canadiens et Canadiennes soutiennent fidèlement l'aide internationale au développement (Voir Encadré 1 : Opinion du public – Les Canadiens et Canadiennes appuient l'aide au développement). Les Canadiens sont prêts à appuyer financièrement l'aide étrangère tant et aussi longtemps qu'ils croient à l'investissement efficace de leur argent et à la différence qu'il peut faire. Ce rapport sur le rendement décrit les moyens que préconise l'Agence pour tenter de répondre aux attentes du programme canadien d'aide au développement.

Encadré 1 : Opinion du public - Les Canadiens et Canadiennes appuient l'aide au développement

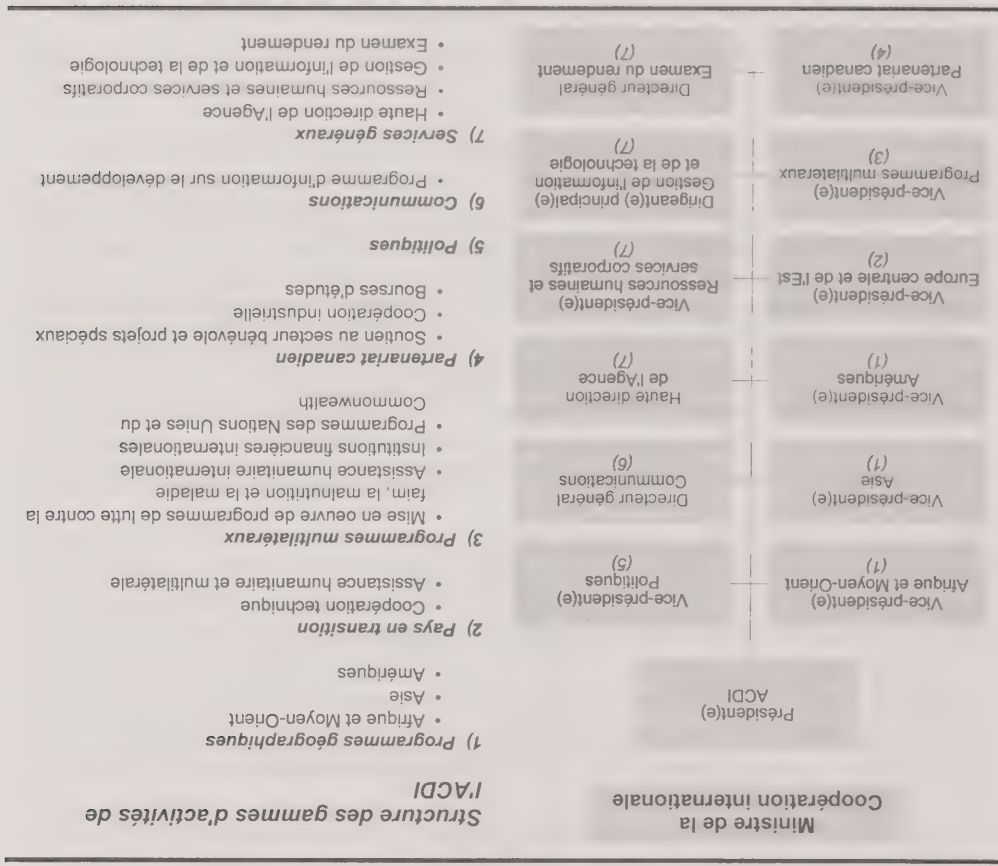
Les Canadiens et Canadiennes croient aux vertus de l'aide. Un récent sondage révèle que plus de 85 p. 100 des Canadiens appuient l'aide au développement et l'assistance humanitaire. Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les meilleurs moyens de prêter main-forte aux pays pauvres, les cinq réponses suivantes sont revenues le plus souvent : éducation et formation, nourrir ceux qui ont faim, encourager l'autosuffisance plutôt que la dépendance, combler les besoins en matière de santé et aider les pays en développement à renforcer leur économie ou à accroître leurs capacités commerciales. Ces cinq priorités font partie de la programmation d'APD de l'ACDI. Du même souffle, les Canadiens et Canadiennes se sont dits inquiets de l'efficacité de l'aide; ils veulent avoir l'assurance que l'aide parvient à ceux qui en ont le plus besoin¹⁰.

¹⁰ Sondage Environics, mars 2002

- apporter une aide humanitaire, contribuant ainsi aux intérêts économiques et politiques du Canada à l'étranger par la promotion de la justice sociale, de la stabilité internationale et de relations économiques durables, au profit de la communauté mondiale.

La figure 1 présente l'organigramme et les gammes d'activités de l'ACDI.

Figure 1 : Organigramme et structure des gammes d'activités de l'ACDI



2.2 Avantages pour les Canadiens

L'appui du Canada au développement international repose sur un désir sincère de jouer son rôle à titre d'un des membres les plus fortunés de la communauté mondiale. Cette conviction profonde, ainsi que notre générosité et notre compassion illustrent bien ce que cela signifie que d'être Canadien. Notre programme d'aide témoigne du désir des Canadiens et Canadiennes de prêter main-forte aux plus démunis, tout en ayant à cœur la justice sociale. Le programme d'aide canadien permet de faire rayonner ces valeurs

Section II - Aperçu de l'Agence

Depuis plus de trois décennies, l'Agence canadienne de développement international² (ACDI) poursuit un mandat de développement dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient³, des Amériques⁴ et de l'Asie⁵. En 1995, l'Agence a ajouté à son portefeuille des programmes d'aide destinés aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique⁶. L'ACDI apporte son appui à plus de 120 pays dans le monde, grâce à des programmes diversifiés comptant au-delà de 3 000 projets.

Au fil de ces 30 années, l'ACDI s'est forgée une réputation d'excellence dans plusieurs secteurs, et les autres donateurs la considèrent comme un des organismes d'aide les plus novateurs. L'Agence est reconnue pour être un chef de file constant en matière de développement et d'égalité entre les sexes, pour collaborer avec les organisations non gouvernementales et pour avoir été une des premières à promouvoir l'intégration des dimensions environnementales dans les programmes de développement.

Le travail que poursuit l'Agence s'inspire de la *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*⁷. Cette stratégie intègre les principes de développement durable aux activités de l'Agence. Elle constitue le plan d'activités de l'Agence.

2.1 Mandat et objectifs

Les trois objectifs de la politique étrangère du Canada formulés dans l'énoncé du gouvernement de 1995 qui s'intitulaient *Le Canada dans le monde*⁸ sont la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde et le rayonnement des valeurs canadiennes. Dans ce contexte de politique étrangère, le mandat de l'ACDI consiste à soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère. L'ACDI a aussi pour mandat d'appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition.

Conformément à sa mission, l'ACDI poursuit le double objectif suivant⁹ :

- appuyer les efforts que déploient les populations des pays en développement et des pays en transition pour réaliser un développement économique et social durable en fonction de leurs besoins et de leurs situations, en collaborant avec eux à des activités de développement;

² <http://www.acdi-cida.gc.ca>
³ <http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-f.htm>
⁴ <http://www.acdi-cida.gc.ca/america-f.htm>
⁵ <http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-f.htm>
⁶ <http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-f.htm>
⁷ <http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd>
⁸ http://www.dlit-mact.gc.ca/foreign_policy/cnd-world/menu-fr.asp
⁹ *Budget des dépenses 2000-2001 : Parties I et II*, pages 9 et 10.

La réussite de ces stratégies porteuses repose sur plusieurs outils de gestion. Parmi ceux-ci, mentionnons les ressources humaines, la planification stratégique et la rationalisation des processus. Pour témoigner de son engagement à l'égard du Gouvernement en direct (GED), l'Agence a mis l'accent sur trois volets : affaires électroniques, collaboration électronique (cybercollaboration) et transformation des ressources humaines par voie électronique. Au même moment, l'Agence poursuit la mise au point d'outils qui lui permettront d'évaluer l'efficacité de ses initiatives de développement, entre autres, les cadres de mesure du rendement à l'échelle de l'Agence, des programmes et des projets, l'évaluation des programmes de développement et les vérifications internes.

En 2001-2002, l'ACDI a consacré 187,93 millions de dollars, soit 9,7 p. 100 des dépenses d'APD et d'AP au résultat stratégique 3 – durabilité et régénération de l'environnement. De tels investissements ont permis à l'Agence d'appuyer des initiatives relatives au changement climatique et de développer la capacité de ses partenaires en gestion de l'environnement. Ainsi, le projet Initiative du bassin du Nil soutenu par l'ACDI a procédé à d'importantes recherches qui ont permis aux dix États riverains d'arriver à une vision commune en matière de gestion, de développement et de conservation.

Le Résultat stratégique 4 – gouvernance – a fait l'objet d'investissements s'élevant à 31,5 millions de dollars l'an dernier, soit 16,2 p. 100 des dépenses d'APD et d'AP. L'Agence a appuyé des structures de gouvernance améliorées et une capacité institutionnelle accrue des pays partenaires; le renforcement de la société civile; et un plus grand respect des droits et des principes démocratiques. Ce rapport souligne l'apport de l'Agence à la consolidation de la démocratie dans les Balkans, en partie grâce à l'accent mis sur la sécurité personnelle, découlant de projets comme l'Arrangement sur la police civile au Canada, mis en oeuvre au Kosovo, et le Plan d'action régional antiterroristes. Le partenariat avec la Fédération des municipalités canadiennes a également renforcé la gouvernance locale et le processus démocratique, tout en développant la capacité municipale et en améliorant la prestation des services dans des municipalités d'une trentaine de pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine.

L'ACDI a tiré plusieurs enseignements très importants qui s'appliquent aux quatre résultats stratégiques et qui lui permettront d'accroître l'impact de sa programmation. Au moment où l'Agence cherche à accroître l'efficacité de son aide, elle demeure néanmoins consciente que des facteurs externes imprévisibles et incontrôlables font du développement international une entreprise risquée, peu importe la qualité de la planification et de la préparation des initiatives de développement. L'Agence a renforcé sa capacité d'évaluer et de gérer les risques, et elle en est à mettre en oeuvre son cadre de gestion intégrée des risques.

Le programme de développement international du Canada s'appuie non seulement sur ses valeurs intrinsèques, mais aussi sur un soutien massif des Canadiens et Canadiennes en faveur du développement et de l'aide humanitaire. Toutefois, cet appui repose sur l'utilisation efficace des investissements consentis à l'aide au développement. Les stratégies portueuses représentent pour l'Agence la marche à suivre en vue de se doter d'un portefeuille de programmes internationaux de coopération au développement qui soit judicieusement consenti et efficace. Ce rapport fait ressortir la programmation de développement de l'Agence en Bolivie, où elle a déployé des efforts constructifs pour que ses interventions s'harmonisent au Cadre de programmation-pays de la Bolivie pour 2003-2007, lequel présente les priorités et les stratégies nationales de réduction de la pauvreté. L'Agence a fait des progrès remarquables en vue de réduire le nombre de ses champs d'action, et elle maintient le cap sur sa détermination à consacrer davantage de ressources aux Priorités de développement social, comme l'énonce son plan d'investissement quinquennal dévoilé en 2000.

Ce Rapport ministériel sur le rendement (RMR) marque une étape importante dans la façon dont l'Agence fait état de ses résultats. L'Agence rend maintenant compte de ses initiatives en s'appuyant sur des résultats stratégiques plutôt que sur ses gammes d'activités. Les résultats stratégiques de l'Agence englobent quatre grands domaines : 1) bien-être économique, 2) développement social, 3) durabilité et régénération de l'environnement et 4) gouvernance. L'ACDI communique également les progrès réalisés dans la mise en œuvre de ses stratégies portuses et de ses outils de gestion qui, à leur tour, contribuent aux résultats de développement ou résultats stratégiques pour les bénéficiaires et le public canadien.

Un autre changement important dans la façon dont l'Agence réalise son mandat, lequel s'inscrit dans la foulée des principes d'efficacité de l'aide énoncés précédemment, est la tendance vers une approche axée sur les programmes plutôt que sur les projets. Ce RMR illustre une avancée en ce sens que les résultats seront dorénavant communiqués à l'échelle des pays, des régions et des institutions plutôt qu'à l'échelle des projets.

Conformément au résultat stratégique 1 – bien-être économique – l'ACDI a consenti en 2001-2002 576,55 millions de dollars, soit près de 30 p. 100 de son aide publique au développement (APD) et de son aide publique (AP) en faveur d'une croissance économique équitable et de meilleures conditions de vie pour les pauvres. L'Alliance panaméricaine pour la recherche sur le haricot, qui permet à 15 millions de petits agriculteurs, en majorité des femmes, de profiter de meilleurs avantages nutritionnels et de revenus accrus dans bien des pays très pauvres d'Afrique, représente un bon exemple de ce résultat stratégique à l'échelle communautaire. Ce rapport souligne également la programmation de développement de l'ACDI en Chine où, malgré certaines divergences entre les approches canadienne et chinoise, la persévérance et une programmation stratégique ont stimulé des changements importants dans les politiques économiques nationales, les revenus des ruraux et la durabilité de l'environnement.

Le résultat stratégique 2 – développement social – a fait l'objet d'investissements se chiffrant à 848,98 millions de dollars au cours du dernier exercice, soit 44 p. 100 des dépenses d'ADP et d'AP, afin d'améliorer la qualité de vie des pauvres grâce à de meilleurs services sociaux, à la gestion de l'impact social des réformes et à l'avancement de l'égalité entre les sexes, qui demeure un thème transversal de tous les résultats de développement. Ce rapport met en lumière les activités de l'Agence au Sénégal, où sa programmation en éducation a donné lieu à une croissance de 2 p. 100 par année du taux d'alphabétisation pendant les cinq dernières années et à une programmation en microfinancement qui a permis à plus de 300 000 petits entrepreneurs d'obtenir des prêts. Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (PLCFMM) se veut un autre exemple de réussite dans ce secteur. Non seulement ce Programme a été déterminant dans la création du Fonds mondial de lutte contre le sida, mais il a aussi permis d'améliorer la vie des gens qui souffrent dans les urgences et de soutenir la sécurité alimentaire dans de nombreux pays.

1.2 Résumé

Pendant trois décennies, l'ACDI a joué un rôle prépondérant dans certains des grands bouleversements mondiaux en soutenant le développement durable des pays en développement. Parmi ces changements, notons une nette progression de tous les indicateurs du bien-être humain : espérance de vie, santé infantile et éducation. Grâce à des partenariats avec les pays en développement, les institutions multilatérales et les organisations canadiennes, l'ACDI s'est taillé une réputation d'excellence et de leadership dans les secteurs suivants : égalité entre les sexes et développement; participation des organisations non gouvernementales au développement; et intégration des préoccupations environnementales dans les initiatives de développement. Toutefois, de sérieux défis persistent, dont la pauvreté endémique qui constitue sans doute le défi de développement le plus lourd du 21^e siècle, le fossé entre les riches et les pauvres, des niveaux élevés d'endettement qui font obstacle à la croissance économique, des inégalités constantes entre les sexes, la pandémie du VIH/sida et la disparité des ressources d'information, souvent désignée comme le « fossé numérique ».

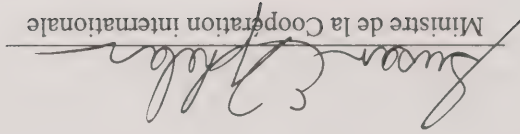
Il s'agit là de défis mondiaux qui dictent des solutions mondiales et une véritable coopération entre les pays développés et les pays en développement. L'ACDI a contribué à renforcer ces partenariats mutuellement profitables pas sa participation, cette année, à des initiatives internationales, notamment le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD-A), la Conférence ministérielle de l'Organisation mondiale du commerce à Doha, au Qatar, qui ciblait les besoins des pays en développement, et la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement à Monterrey, au Mexique, où le Canada a renouvelé son engagement à consacrer 0,7 p. 100 du PIB à l'aide au développement.

Au cours de la dernière année, l'ACDI a amorcé un processus complet de refonte et de renouvellement de son organisation, dans le but de renforcer son programme d'action en matière de développement international. L'Agence a pris des mesures pour reprendre son leadership sur les enjeux de développement, grâce à une programmation mieux ciblée et à l'optimisation des ressources en vue d'une efficacité maximale en faveur de la réduction de la pauvreté. Parmi les initiatives précises lancées cette année, notons le document de politiques de l'Agence *Pour une aide internationale plus efficace*; les progrès soutenus vers la réalisation des *Priorités de développement social (PDS)* de l'ACDI – éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le VIH/sida et protection des enfants; la rationalisation des processus et systèmes de gestion de l'Agence; et un engagement renouvelé du gouvernement fédéral à l'égard d'un financement accru de l'aide. Les activités actuelles de l'Agence s'appuient sur le plan d'activités qu'elle a adopté – la *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*. Ce plan expose l'approche intégrée de l'Agence en faveur du développement durable.

Le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD) résulte de ce changement majeur dans la philosophie du développement à l'échelle internationale, et y contribue tout à la fois. Il s'agit d'une nouvelle initiative tout à fait remarquable qui repose sur un partenariat renouvelé entre les dirigeants de l'Afrique et leur population, entre les Africains eux-mêmes et entre les pays africains et leurs voisins de la communauté internationale. À la base, le NPDA vise à favoriser la bonne gouvernance et le respect des droits de la personne.

À titre d'hôte du Sommet du G8 à Kananaskis cette année, le Premier ministre avait pris l'engagement personnel de faire de l'Afrique une priorité au Sommet, engagement qu'il a honoré. En fait, le Canada a été le premier pays à appuyer l'élaboration du Plan d'action du G8 pour l'Afrique, lui consacrant 500 millions de dollars.

Je me rappelle les paroles d'un dirigeant africain avec lequel je m'entretenais à Monterrey : « Si vous venez pour nous aider, restez chez vous; mais si vous venez pour travailler avec nous, alors, vous êtes les bienvenus. » Le Canada s'engage à travailler dans le cadre de partenariats véritablement nouveaux, pour que tous les membres de la communauté internationale puissent avoir un avenir meilleur. Ce rapport est destiné à renseigner le lecteur sur certains des moyens que prend l'ACDI, en tant qu'organisme responsable de l'assistance internationale consentie par le Canada, pour concrétiser cet engagement.


Ministre de la Coopération internationale

en 2001. Nos efforts porteront sur l'accès universel à une éducation primaire de bonne qualité et l'achèvement du primaire, sur l'égalité entre les sexes aux niveaux primaire et secondaire et sur l'amélioration de la qualité de l'éducation de base pour les apprenants de tous âges.

La prochaine étape consiste à revoir nos politiques relatives à l'agriculture, aux ressources en eau et à l'environnement, ainsi qu'à l'adoption d'une nouvelle politique sur le développement du secteur privé. Par ailleurs, la réduction de la pauvreté et le développement durable doivent être appuyés par un plan social, économique et environnemental équilibré.

Au cours de la dernière année, nous avons aussi consulté les Canadiens et Canadiennes dans tout le pays sur l'efficacité de l'aide au développement. Nous avons examiné diverses questions, dont les nouvelles stratégies de programmation, la concentration géographique et sectorielle, l'aide liée et la cohérence des politiques. Les résultats de ces consultations ont été annoncés en septembre 2002, et ce rapport précise certains des changements déjà amorcés.

La nouvelle philosophie du développement et l'amélioration de l'efficacité de l'aide reposent sur la redéfinition fondamentale de nos relations avec les pays en développement. En mars dernier, lors de la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement tenue à Monterrey, au Mexique, nous avons affirmé notre engagement en ce qui concerne ce nouveau partenariat pour le développement. Ce partenariat exige un engagement à long terme de toutes les parties et un consensus sur des obligations communes.

Les pays donateurs doivent porter davantage attention aux priorités et préoccupations des pays en développement. Les pays comme le Canada se doivent de veiller à ce que leurs politiques à l'égard des pays en développement, non seulement celles qui régissent l'aide, mais aussi celles qui touchent à la promotion du commerce et à l'annulation de la dette, contribuent de manière concertée à réduire la pauvreté. Nous nous devons d'aider ces pays à développer leur capacité de participer à l'économie mondiale.

À Monterrey, le Premier ministre Chrétien s'est engagé à accroître chaque année l'aide canadienne au développement d'au moins 8 pour 100, et ce, au cours des prochaines années. Au moment de sa visite en Éthiopie en avril dernier, le Premier ministre ajoutait que cette augmentation devrait doubler, au cours des huit ou neuf prochaines années, le niveau actuel de l'aide. En outre, il annonçait en juin, à Kananaskis, que la moitié de la hausse de l'aide serait consacrée à l'Afrique – le seul continent où la pauvreté progresse.

Cette nouvelle approche du développement exige toutefois que les pays en développement assument la direction de leur propre développement. Ils doivent établir sur leur territoire des conditions propices à la croissance et aux investissements et veiller à ce que les ressources en matière d'aide soient utilisées efficacement.

1.1 Message de la ministre

Au cours des cinquante dernières années, la communauté des nations a énormément appris sur les stratégies efficaces de développement. Je vois prendre forme un accord sans précédent au sein à la fois des pays développés, des pays en développement et des principales institutions de développement, à l'égard des objectifs en matière de réduction de la pauvreté, d'éducation de base, d'égalité entre les sexes, de réduction de la mortalité maternelle et infantile et de fourniture de services en santé de la reproduction, et à l'égard des stratégies de développement durable. Nous vivons à une époque où il est stimulant de participer au développement international.

Les Canadiens et Canadiennes croient que de venir en aide aux gens démunis dans les autres pays est véritablement ce que doit faire le Canada. Nous savons qu'il est injuste que des millions d'hommes, de femmes et d'enfants dans le monde vivent dans la pauvreté, sans avoir accès à l'eau potable, aux soins de santé et à l'éducation, qu'ils souffrent et meurent de maladies qui peuvent être évitées ou traitées.

Ce rapport ministériel sur le rendement (RMR) témoigne de cette période passionnante et stimulante de par les défis à relever. On y explique les multiples initiatives d'importance que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a mises de l'avant pour demeurer à l'avant-garde de cette nouvelle philosophie du développement et pour profiter de ce point tournant dans l'histoire du développement international.

Au cours des dernières années, l'ACDI a consenti d'importants efforts en vue d'accroître l'impact de sa programmation dans le domaine du développement. Pendant l'année écoulée, l'Agence a poursuivi les activités entreprises en l'an 2000 pour réorienter et intensifier sa programmation au chapitre des quatre priorités de développement social que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, le VIH/sida et la protection des enfants. L'égalité entre les sexes étant prise en compte dans tous ces champs d'activités. Les investissements à ce titre contribuent réellement à réduire la pauvreté. J'ai rendu public dernièrement le Plan d'action en matière d'éducation de base de l'ACDI, qui nous servira de carte routière pour réaliser l'objectif de l'éducation pour tous fixé à Dakar, au Sénégal.

Susan Whelan
Ministre de la Coopération internationale



RMR	Rapport ministériel sur le rendement
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
SDD	Stratégie de développement durable
SEAFILD	Fonds pour le développement des institutions et de l'appareil judiciaire en Asie du sud-est
TI	Transparency International
UNICEF	Programme des Nations Unies pour l'enfance

Acronymes et abréviations

ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	Aide publique
APD	Aide publique au développement
BAD	Banque asiatique de développement
BAD	Banque africaine de développement
BHF	Besoins humains fondamentaux
BID	la Banque interaméricaine de développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CDI	Cadre de développement intégré
CTDPDD	Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CIFF	Centre d'innovation financière
CNULD	Convention des Nations Unies pour lutter contre la désertification
CRGR	Cadre de responsabilité de la gestion des résultats
CSLP	Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
CSP	Cadre stratégique de programme-pays
CDPC	Centre de droits et de politique commerciale
DCI	Direction de la coopération industrielle
DGAMO	Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient
DGPC	Direction générale du partenariat canadien
DGPM	Direction générale des programmes multilatéraux
DPDBG	Droits de la personne, démocratie, bon gouvernement
DRHC	Développement des ressources humaines Canada
EAI	Enveloppe de l'aide internationale
ECE	Europe centrale et de l'Est
FCM	Fédération canadienne des municipalités
FMI	Fonds monétaire international
AGAN	Alliance globale pour l'amélioration de la nutrition
GAR	Stratégie de gestion axée sur les résultats
GED	Gouvernement en direct
GRC	Gendarmerie royale du Canada
IBD	L'investissement étranger direct
IFI	Institution financière internationale
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
NPDA	Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODM	Objectifs de développement pour le millénaire
OEA	Organisation des États américains
OECD	Organisation des États des Caraïbes orientales
OIT	Organisation internationale du Travail
OMC	Organisation mondiale du commerce
ONG	Organisation non gouvernementale
PAPRH	Programme d'alliance panafricaine pour la recherche sur le haricot
PCFMM	Programme contre la faim, la malnutrition et la maladie
PDS	Priorités de développement social
PIB	Produit intérieur brut
PLCFMM	Le Programme de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPTTE	Pays pauvres très endettés
PT	Pays en transition
RCA	Résultats clés de l'Agence

Liste des figures et des tableaux

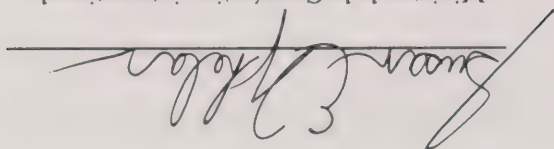
Figure 1 : Organigramme et structure des principales activités de l'ACDI	9
Figure 2 : Les Résultats stratégiques de l'ACDI	24
Figure 3 : Décaissements en 2001-2002 selon les principaux Résultats stratégiques	25
Figure 4 : Bien-être économique	27
Figure 5 : Développement social	35
Figure 6 : Durabilité et régénération de l'environnement	42
Figure 7 : Gouvernance	46
Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés	71
Tableau 2 : Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles en 2001-2002	72
Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles	73
Tableau 4 : Besoins en ressources par organisation et secteur d'activités en 2001-2002	74
Tableau 5 : Recettes non disponibles	75
Tableau 6 : Paiements législatifs	75
Tableau 7a : Paiements de transfert par classement de subventions et contributions	76-78
Tableau 7b : Paiements de transfert par secteur d'activités	79
Tableau 8 : Dépenses en capital par secteur d'activités	79
Tableau 9 : Prêts, investissements et avances	79
Tableau 10 : Passif éventuel	80

Table des matières

i	Liste des figures et des tableaux
ii	Acronymes et abréviations
I	Section I - Messages
I	1.1 Message de la Ministre
4	1.2 Résumé
8	Section II - Aperçu de l'Agence
8	2.1 Mandat et objectifs
9	2.2 Avantages pour les Canadiens
11	Section III - Contexte de développement
11	3.1 Les défis de développement
13	3.2 Répondre aux défis : le rôle de la coopération internationale
17	3.3 Gestion des risques
19	Section IV - Rendement ministériel selon les Résultats stratégiques
19	4.1 Comment l'ACDI rend compte de ses activités
20	4.2 Stratégie de développement durable
20	4.3 Principales réalisations de 2001-2002
24	4.4 Résultats stratégiques
26	4.4.1 Bien-être économique
34	4.4.2 Développement social
41	4.4.3 Durabilité et régénération de l'environnement
45	4.4.4 Gouvernance
51	4.4.5 Les enseignements retenus
54	4.5 Stratégies portueuses
63	4.6 Outils de gestion
66	4.7 Examen : Mesure du rendement, évaluation et vérification interne
66	4.7.1 Cadres de mesure du rendement
68	4.7.2 Évaluation
69	4.7.3 Vérification interne
71	Annexe I - Rendement financier
71	Tableaux financiers récapitulatifs
81	Annexe II - Consolidation de rapports
81	Approvisionnement et marchés
83	Annexe III - Autres renseignements
83	Site Web et personnes-ressources pour obtenir d'autres renseignements
83	Lois appliquées

Agence canadienne de développement international
Rapport sur le rendement 2002

Pour la période
se terminant
le 31 mars 2002


Ministre de la Coopération internationale

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Editions du gouvernement du Canada – TPSSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/27-2002
ISBN 0-660-62094-4





Agence canadienne de développement international Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada



Canadian International Trade Tribunal

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002



Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/34-2002

ISBN 0-660-62104-5



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:


Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian International Trade Tribunal

Departmental Performance Report

**For the
period ending
March 31, 2002**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Maurizio Bevilacqua', is positioned above a horizontal line.

**Maurizio Bevilacqua
Secretary of State
International Financial
Institutions**

Table of Contents

Part I — Chairperson’s Message	1
Part II — Context and Performance	3
Context.....	3
Organization	3
Mandate.....	3
Business Line Description	4
Operating Environment.....	4
Modern Management.....	5
Strategic Outcome	6
Performance	6
Part III — Annexes	9
Annex I — Financial Performance.....	9
Financial Performance Overview	9
Financial Summary Tables.....	9
Annex II — Other Information	11
Contact for Further Information and Web Site	11
Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal.....	11
List of Statutory and Tribunal Reports	11

Part I — Chairperson's Message

I am pleased to present the Departmental Performance Report of the Canadian International Trade Tribunal for fiscal year 2001-2002.

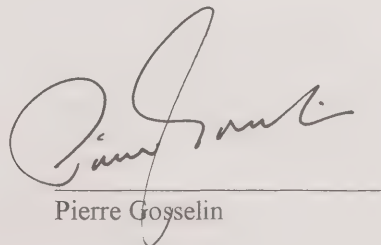
The Tribunal is a key player within Canada's trade remedies system as a result of its jurisdiction under the *North American Free Trade Agreement*, the World Trade Organization (WTO) agreements, the *Canada-Israel Free Trade Agreement*, the *Canada-Chile Free Trade Agreement*, the *Agreement on Procurement of Telecommunications Equipment*, and the *Agreement on Internal Trade*.

From year to year, the Tribunal's main challenge, as a quasi-judicial organization, is to effectively coordinate an externally generated workload made up of dumping and/or subsidizing inquiries, appeals of decisions of the Canada Customs and Revenue Agency, procurement complaints, and tariff relief requests, and to meet all statutory deadlines.

Over the years, I have reported on the Tribunal's efforts to enhance its efficiency and effectiveness through the more extensive use of information technology. In fiscal year 2001-2002, the Tribunal adopted, on an operational basis, an information technology application that allows for the automation of the administrative (official) record in Tribunal proceedings. I am convinced of the benefits of this application for Tribunal members and staff in coping with an increasing workload. It is the Tribunal's objective to make the application available to counsel appearing before the Tribunal in the near future and I am convinced of the benefits they will obtain as well.

In an effort to facilitate stakeholders' interaction with the Tribunal, the Tribunal has made available on its Web site an electronic package entitled "Filing a Procurement Complaint". This package provides potential complainants with an overview of the Tribunal's jurisdiction and process, and allows them to complete their complaint form on line. The Tribunal will pursue its efforts to identify and implement such applications.

The Departmental Performance Report for 2001-2002 demonstrates it's the Tribunal's commitment to supporting a fair and open trade system and to being accessible to stakeholders through the more extensive use of information technology.



Pierre Gosselin

Part II — Context and Performance

Context

Organization

The Tribunal is an independent quasi-judicial body that carries out its statutory responsibilities in an autonomous and impartial manner and reports to Parliament through the Minister of Finance.

The Tribunal may be composed of up to nine full-time members, including a Chairperson and two Vice-Chairpersons, who are appointed by the Governor in Council for a term of up to five years. A maximum of five additional members may be temporarily appointed. The Chairperson is the Chief Executive Officer responsible for the assignment of members and for the management of the Tribunal's work.

Members of the Tribunal are supported by a permanent staff of 86 people. Its principal officers are the Secretary, responsible for corporate management, public relations, dealings with other government departments and other governments, and the court registry functions of the Tribunal; the Executive Director, Research, responsible for the investigative portion of inquiries, the economic and financial analysis of firms and industries, the investigation of complaints by potential suppliers concerning any aspect of the procurement process and other fact finding required for Tribunal inquiries; and the General Counsel, responsible for the provision of legal services.

Mandate

The Tribunal derives its authority from the *Canadian International Trade Tribunal Act* (CITT Act), which received Royal Assent on September 13, 1988.

The Tribunal's mandate is to:

- conduct inquiries into whether dumped or subsidized imports have caused, or are threatening to cause, material injury to a domestic industry;
- hear appeals of decisions of the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) made under the *Customs Act*, the *Excise Tax Act* and the *Special Import Measures Act* (SIMA);
- conduct inquiries into complaints by potential suppliers concerning federal government procurement that is covered by the *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), the *Agreement on Internal Trade* (AIT); the *Agreement on Government Procurement* (AGP); and the *Agreement on Procurement of Telecommunications Equipment*;
- conduct investigations into requests from Canadian producers for tariff relief on imported textile inputs that they use in their production operations;

- conduct safeguard inquiries into complaints by domestic producers that increased imports are causing, or threatening to cause, serious injury to domestic producers, and
- conduct inquiries and provide advice on such economic, trade and tariff issues as are referred to the Tribunal by the Governor in Council or the Minister of Finance.

Business Line Description

Because of its mandate and structure, the Tribunal has one business line — to act as an administrative court for dumping and subsidizing inquiries, appeals from CCRA decisions on customs and excise matters, and procurement complaints and as an advisor to the government or the Minister of Finance on a broad range of trade, economic or tariff-related matters.

The Tribunal's decisions may be reviewed by or appealed to, as appropriate, the Federal Court of Canada and, ultimately, the Supreme Court of Canada, or a binational panel under NAFTA, in the case of a decision affecting U.S. and/or Mexican interests. Governments that are members of the World Trade Organization (WTO) may appeal the Tribunal's decisions to a dispute settlement panel under the WTO *Understanding on Rules and Procedures Governing the Settlement of Disputes*.

The objective of the Tribunal's business line is to ensure that Canada can rely on a fair and efficient trade remedies system and that the government, through the Tribunal's fact-finding inquiries and standing references, can formulate strategies aimed at making Canadian producers more competitive in the global trade environment.

Operating Environment

The economic climate is a key external factor affecting the Tribunal's work. It is a responsive institution reacting entirely to external demand. Downturns in the domestic and global economies usually lead to the deterioration of markets and to increased competition for the remaining business. At such times, domestic producers become increasingly sensitive to competition from imports and increasingly likely to seek protection against them. This generally leads to a larger number of inquiries in response to dumping and/or subsidizing complaints under SIMA.

NAFTA, the AGP and the *Agreement on the Procurement of Telecommunications Equipment* require signatory governments to maintain an independent bid challenge (complaint) authority. The CITT Act establishes the Tribunal as the complaint authority for Canada. The Tribunal is also the bid challenge authority under the AIT. As the bid challenge authority for federal government procurement, the Tribunal determines whether the government institution responsible for the procurement under review has met the requirements of international and national trade agreements and Canadian legislation. Furthermore, the *Canada-Israel Free Trade Agreement* and the *Canada-Chile Free Trade Agreement* have provisions by which global safeguard inquiries in respect of goods imported from Israel and Chile can be conducted by the Tribunal.

The Tribunal also hears appeals of CCRA decisions made under the *Customs Act*, the *Excise Tax Act* and SIMA.

Pursuant to a standing reference from the Minister of Finance, the Tribunal investigates requests from domestic producers for tariff relief on imported textile inputs for use in their manufacturing operations, and makes recommendations in respect of those requests to the Minister of Finance.

Finally, the Tribunal may be asked to conduct inquiries and provide advice on such economic, trade and tariff issues as are referred to the Tribunal by the Governor in Council or the Minister of Finance.

Strategic Priorities

The Tribunal has established the following priorities:

- to maintain the quality of the Tribunal's findings, determinations and recommendations;
- to hear cases and make decisions expeditiously on matters that fall within the Tribunal's jurisdiction pursuant to acts of Parliament or regulations; and
- to maintain the Tribunal's independence and accessibility as a quasi-judicial organization.

Modern Management

Service Improvement Initiative

The Tribunal offers services to the public in both official languages. Such services include the provision of information to the public regarding the Tribunal's mandate and functions, over-the-counter services, written and oral communications with the public and the reception of documents relevant to eventual proceedings before the Tribunal.

The emphasis is on accessibility to the Tribunal's services and resources, as well as timely responses to stakeholders.

"Government On-Line" Initiative

The Tribunal continues to make significant efforts to enhance service delivery to its stakeholders through the use of information technology. In fiscal year 2001-2002, the Tribunal made available on its Web site an electronic package entitled "Filing a Procurement Complaint". In addition to providing access to relevant legislative and regulatory documents and various agreements governing the jurisdiction of the Tribunal as the bid challenge (complaint) authority for federal government procurement, the package provides potential complainants with an overview of the Tribunal's process and allows them to complete their complaint form on line.

The Tribunal has implemented an information technology application that allows for the automation of the administrative (official) record in its proceedings. This application is of

great assistance to Tribunal members and staff as a research aid. Staff use the application for the preparation of various documents related to an inquiry. It is also of assistance to Tribunal members during their deliberative process. In the near future, it is the intention of the Tribunal to make the application available to counsel and parties participating in Tribunal proceedings. Finally, the Tribunal plans to use the application during hearings and believes that it will be of great assistance in managing the hearing process.

Strategic Outcome

In light of the key results identified below, the Tribunal is in a position to continue to be a key player in Canada's trade remedies system.

Provides to Canadians:	To be demonstrated by:
Support of a fair and open trade system	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Upholding of the Tribunal's decisions by national and international appeal bodies. ➤ Implementation of the Tribunal's recommendations by the government. ➤ Publication of the Tribunal's decisions in a timely way. ➤ Tribunal's decisions viewed as fair and impartial by domestic and international stakeholders.

Performance

The Tribunal's challenge is to support a fair and open trade system. The Tribunal's performance is assessed against the following criteria.

- Upholding of the Tribunal's Decisions by National and International Appeal Bodies

The Tribunal's decisions may be reviewed by or appealed to the Federal Court of Canada, or a binational panel under NAFTA or a WTO dispute settlement panel.

Of the 14 cases investigated by the Tribunal pursuant to SIMA during fiscal year 2001-2002, 3 decisions were appealed to the Federal Court of Canada. One appeal was withdrawn and 2 were in progress at year end. As for the Tribunal's 2 decisions issued in the previous fiscal year that were appealed to the Federal Court of Canada, they were still in progress at year end. Two decisions from fiscal years 1999-2000 and 2000-2001 were the subject of a review by a binational panel under NAFTA. The Tribunal's decision in one case was affirmed and the other was still suspended at year end. No Tribunal decisions were appealed to a WTO dispute settlement panel.

As for Tribunal decisions regarding appeals from CCRA decisions under the *Customs Act*, the *Excise Tax Act* and SIMA, the Federal Court of Canada dealt with 10 appeals of Tribunal decisions. The results of these appeals were as follows: 4 were discontinued, 5 were dismissed and 1 was allowed.

Of the 32 cases determined on merit pursuant to the Tribunal's bid challenge authority for federal government procurement under NAFTA, the AIT and the AGP, 7 determinations were appealed to the Federal Court of Canada. The Federal Court dismissed 2 applications and 5 were in progress at year end. As for applications regarding the Tribunal determinations issued in fiscal years 1999-2000 and 2000-2001, 3 applications were dismissed, 2 were allowed and 1 was allowed in part.

- Implementation of the Tribunal's Recommendations by the Government

As the bid challenge authority for federal government procurement, the Tribunal makes determinations that may consist of a recommendation to the government institution (such as retendering, re-evaluating or providing compensation) and the award of reasonable costs to a prevailing complainant.

In fiscal year 2001-2002, the Tribunal made 32 determinations, 11 of which included recommendations. Of these recommendations, 7 were implemented by the government institution, 2 were not implemented and 2 are held in abeyance pending the outcome of applications for judicial review.

As for its mandate under the textile reference, the Tribunal makes recommendations to the Minister of Finance on whether tariff relief should be granted on imported textile inputs. Six recommendations were issued to the Minister of Finance in 2001-2002. Three recommendations were implemented by the Minister of Finance, and the remaining three were still under consideration at the end of this fiscal year.

- Publication of the Tribunal's Decisions in a Timely Way

The Tribunal's decisions regarding dumping and/or subsidizing and procurement complaints are subject to statutory deadlines. In fiscal year 2001-2002, 45 decisions were issued covering these two areas of the Tribunal's mandate. All decisions were issued within the statutory deadlines.

As for appeals of CCRA decisions, the Tribunal issued 59 decisions. The Tribunal's objective is to issue its decisions, which are not subject to statutory deadlines, within 120 days of the hearing. The Tribunal did not systematically meet the 120-day deadline. Due to its diversified mandate, the Tribunal must ensure that those areas of its mandate that are subject to statutory deadlines are dealt with on a priority basis.

- Tribunal's Decisions viewed as Fair and Impartial by Domestic and International Stakeholders

The Tribunal has established the Bench and Bar Committee to promote discussion on issues of importance with the Canadian Bar Association and trade consultants. Meetings

are held on a semi-annual basis and allow participants to present their views and concerns about the Tribunal's processes and procedures and allow the Tribunal to seek the views of stakeholders on proposed initiatives.

The Tribunal also communicates with its stakeholders to seek their views when considering the introduction of new procedures. It also issues practice notices and guidelines to convey its new procedures to the community at large.

These consultative mechanisms allow the Tribunal to remain accessible to various groups of stakeholders and to take advantage of their points of view.

Part III — Annexes

Annex I — Financial Performance

Financial Performance Overview

The Tribunal started the year with authorities of \$8.7 million. Supplementary estimates in the amount of \$371,900 were then approved to allow the carryforward of the previous years' lapses. Treasury Board approved a sum of \$454,000 for the negotiated salary increases. Finally, an additional sum of \$50,000 was paid for the Employee Benefit Plan, thereby increasing the authorities to \$9.6 million. In 2001-2002, the Tribunal spent \$9.3 million of its total authorities of \$9.6 million. The surplus of approximately \$313,000 represents 4 percent of the resources allocated to the Tribunal in the Main Estimates. The one-time Operating Budget rule allows departments and organizations to carry forward 5 percent of the allocated resources from the Main Budget. Inasmuch as the Tribunal may receive instructions from the Governor General in Council or the Minister of Finance to initiate enquiries on economic, commercial or tariff issues, whenever possible, it tries to maintain a reserve in order to respond to such unexpected requests.

Financial Summary Tables

Financial Table 1

Financial Requirements by Authority (thousands of dollars)

Vote	2001-2002		
	Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian International Trade Tribunal			
25 Operating Expenditures	7,554	8,380	8,067
(S) Contributions to Employee Benefit Plan	1,192	1,242	1,242
Total	8,746	9,622	9,309

Total authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

Financial Table 2

Departmental Planned versus Actual Spending
(thousands of dollars)

Business Line	2001-2002		
	Planned	Total Authorities	Actual
Canadian International Trade Tribunal			
FTEs	94	94	91
Operating	8,746	9,622	9,309
Total Net Expenditures	8,746	9,622	9,309
Other Revenues and Expenditures			
Non-respendable Revenues	-	-	-
Cost of Services Provided by Other Departments	2,083	2,083	2,121
Net Cost of the Program	10,829	11,705	11,430

Total authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

Financial Table 3

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending
(thousands of dollars)

Business Line	Actual 1998-99	Actual 2000-2001	2001-2002		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Canadian International Trade Tribunal	8,486	8,771	8,746	9,622	9,309
Total	8,486	8,771	8,746	9,622	9,309

Total authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

Annex II — Other Information

Contact for Further Information and Web Site

The Secretary
Canadian International Trade Tribunal
Standard Life Centre
333 Laurier Avenue West
17th Floor
Ottawa, Ontario
K1A 0G7

Telephone: (613) 993-3595
Fax: (613) 998-1322
E-mail: secretary@citt-tcce.gc.ca
Tribunal's Web Site: www.citt-tcce.gc.ca

Legislation Governing the Work of the Canadian International Trade Tribunal

<i>Canadian International Trade Tribunal Act</i>	R.S.C. 1985 (4th Supp.), c. 47
<i>Customs Act</i>	R.S.C. 1985 (2d Supp.), c. 1
<i>Excise Tax Act</i>	R.S.C. 1985, c. E-15
<i>Special Import Measures Act</i>	R.S.C. 1985, c. S-15
<i>Softwood Lumber Products Export Charge Act</i>	R.S.C. 1985 (3d Supp.), c. 12
<i>Energy Administration Act</i>	R.S.C. 1985, c. E-6
<i>Canadian International Trade Tribunal Regulations</i>	S.O.R./89-35
<i>Canadian International Trade Tribunal Procurement Inquiry Regulations</i>	S.O.R./93-602
<i>Canadian International Trade Tribunal Rules</i>	S.O.R./91-499

List of Statutory and Tribunal Reports

Annual Report

- 1989-90 to 2001-2002

Bulletin

- 1995-2001

Guides

- Introductory Guide to the Canadian International Trade Tribunal
- Procurement Review Process - A Descriptive Guide
- Textile Reference Guide

Pamphlets

- Information on Appeals from Customs, Excise and SIMA Decisions
- Information on Dumping and Subsidizing Inquiries and Reviews
- Information on Economic, Trade and Tariff Inquiries
- Information on Import Safeguard Inquiries and Measures
- Information on Procurement Review
- Information on Textile Tariff Investigations

Textile Reference: Annual Status Report

- 1994-95 to 2000-2001

Liste des rapports exigés par la loi et des rapports du Tribunal

Rapport annuel

- De 1989-1990 à 2001-2002

Bulletin

- 1995-2001

Guides

- Guide d'introduction au Tribunal canadien du commerce extérieur
- Guide de la saisine sur les textiles
- Guide du mécanisme d'examen des marchés publics

Brochures

- Information sur l'examen des marchés publics
 - Information sur les appels de décisions concernant les douanes, l'accise et la LMSI
 - Information sur les enquêtes concernant les tarifs sur les textiles
 - Information sur les enquêtes de sauvegarde contre les importations et les mesures afférentes
 - Information sur les enquêtes économiques, commerciales et tarifaires
 - Information sur les enquêtes et les réexamens concernant le dumping et le subventionnement
- Saisine sur les textiles : Rapport de situation annuel**
- De 1994-1995 à 2000-2001

Annexe II — Autres renseignements

Personne-ressource pour obtenir d'autres renseignements et site Web

Le secrétaire

Tribunal canadien du commerce extérieur

Standard Life Centre

333, avenue Laurier Ouest

17^e étage

Ottawa (Ontario)

K1A 0G7

Téléphone :

(613) 993-3595

Télécopieur :

(613) 998-1322

Courriel :

secretaire@tcce-citt.gc.ca

Site Web du Tribunal :

www.tcce-citt.gc.ca

Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur

Loi sur le Tribunal canadien du

commerce extérieur

Loi sur les douanes

L.R.C. 1985 (2^e suppl.), c. 1

Loi sur la taxe d'accise

L.R.C. 1985, c. E-15

Loi sur les mesures spéciales

L.R.C. 1985, c. S-15

d'importation

Loi sur le droit à l'exportation de

L.R.C. 1985 (3^e suppl.), c. 12

produits de bois d'œuvre

Loi sur l'administration de l'énergie

L.R.C. 1985, c. E-6

Règlement sur le Tribunal

D.O.R.S./89-35

commerce extérieur

Règlement sur les enquêtes du Tribunal

D.O.R.S./93-602

canadien du commerce extérieur sur les

marchés publics

Règles du Tribunal canadien du

D.O.R.S./91-499

commerce extérieur

Tableau financier 2

Dépenses prévues du ministère par opposition aux dépenses réelles
(en milliers de dollars)

2001-2002			
Secteur d'activité	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Tribunal canadien du commerce extérieur	94	94	91
ETP			
Fonctionnement	8 746	9 622	9 309
Total des dépenses nettes	8 746	9 622	9 309
Autres recettes et dépenses			
Recettes non disponibles	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	2 083	2 083	2 121
Coût net du programme	10 829	11 705	11 430

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

Tableau financier 3

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles
(en milliers de dollars)

2000-2001			
Secteur d'activité	Dépenses réelles 1999-2000	Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses prévues
Tribunal canadien du commerce extérieur	8 486	8 771	8 746
Total	8 486	8 771	8 746
			9 622
			9 309

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

Partie III — Annexes

Annexe I — Rendement financier

Aperçu du rendement financier

Le Tribunal a commencé l'année avec des autorisations de 8,7 millions de dollars. Un budget supplémentaire de 371 900 \$ a ensuite été approuvé pour reporter les fonds non utilisés des années précédentes. Le Conseil du Trésor a approuvé une somme de 454 000 \$ pour les augmentations salariales négociées. Finalement, un montant additionnel de 50 000 \$ a été versé pour les régimes d'avantages sociaux des employés, augmentant ainsi le total des autorisations à 9,6 millions de dollars. En 2001-2002, le Tribunal a dépensé 9,3 millions de dollars de ses autorisations totales de 9,6 millions de dollars. L'excédent d'environ 313 000 \$ constitue 4 % des ressources allouées au Tribunal dans le budget des dépenses principal. La règle du Budget de fonctionnement unique permet aux ministères et aux organismes de faire un report de fonds de 5 p. 100 des ressources allouées dans le budget des dépenses principal. Étant donné que le Tribunal peut être instruit par la Gouverneure générale en Conseil ou le Ministre des Finances de faire enquête sur des questions économiques, commerciales ou tarifaires, le Tribunal essaie, dans la mesure du possible, de garder une réserve afin de pouvoir répondre à ces demandes imprévues.

Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau financier 1

Besoins financiers par autorisation (en milliers de dollars)

2001-2002			
Credit	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Tribunal canadien du commerce extérieur			
25	7 554	8 380	8 067
Dépenses de fonctionnement			
(S)	1 192	1 242	1 242
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés			
Total	8 746	9 622	9 309

Les autorisations totales sont la somme des montants prévus au budget principal des dépenses, des budgets supplémentaires des dépenses et des autres autorisations.

application par l'institution fédérale, 2 n'ont pas été mises en application et 2 d'entre elles sont en suspens en attendant le résultat de demandes d'examen judiciaire. Relativement à ses activités afférentes à la saisine sur les textiles, le Tribunal présente des recommandations au ministre des Finances quant à savoir si un allègement tarifaire doit être octroyé sur des intrants textiles importés. Au cours de l'exercice 2001-2002, six recommandations ont été présentées au ministre des Finances. Trois recommandations ont été mises en application par le ministre des Finances, et les trois autres étaient toujours à l'étude à la fin de l'exercice.

- La publication des décisions du Tribunal en temps opportun

Les décisions du Tribunal ayant trait au dumping ou au subventionnement ainsi que celles sur les plaintes concernant les marchés publics sont assujetties à des délais législatifs. Au cours de l'exercice 2001-2002, 45 décisions ayant trait à ces deux volets du mandat du Tribunal ont été rendues et, dans toutes ces affaires, les délais législatifs ont été respectés.

Eu égard aux appels de décisions de l'ADRC qui ne sont pas assujetties à des délais législatifs, le Tribunal a rendu 59 décisions. L'objectif du Tribunal est de rendre ses décisions dans les 120 jours suivant l'audience. Le Tribunal n'a pas respecté de façon systématique le délai de 120 jours. En raison de son mandat diversifié, le Tribunal doit s'assurer que les volets de son mandat assujettis à des délais législatifs sont traités de façon prioritaire.

- Décisions du Tribunal considérées justes et impartiales par les intervenants nationaux et internationaux

Le Tribunal a établi le Comité de la magistrature et du barreau afin de promouvoir l'échange de points de vue sur des questions d'importance avec l'Association du Barreau canadien et les experts-conseils en commerce. Les réunions ont lieu deux fois l'an et permettent aux participants de présenter leurs points de vue et leurs préoccupations sur les processus et procédures du Tribunal. Celles-ci permettent également au Tribunal d'obtenir les points de vue des intervenants sur des initiatives proposées.

De plus, le Tribunal communique avec ses intervenants pour obtenir leurs points de vue quand il prévoit introduire de nouvelles procédures. Il publie également des notes de procédure et des lignes directrices pour présenter ses nouvelles procédures à la collectivité générale.

Ces mécanismes de consultation permettent au Tribunal de demeurer accessible aux divers groupes d'intervenants et de bénéficier de leurs points de vue.

Rendement

Le défi que doit relever le Tribunal est d'assurer l'existence d'un système commercial juste et ouvert. Dans ce contexte, le rendement du Tribunal est évalué en fonction des critères suivants.

- Le maintien des décisions du Tribunal par les organismes d'appels nationaux et internationaux

Les décisions du Tribunal peuvent faire l'objet d'un examen ou d'un appel devant la Cour fédérale du Canada, devant un groupe spécial binational aux termes de l'ALENA ou devant un groupe spécial de règlement des différends de l'OMC.

Des 14 causes faisant l'objet d'enquêtes par le Tribunal aux termes de la LMSI au cours de l'exercice 2001-2002, 3 décisions ont été portées en appel devant la Cour fédérale du Canada. Un appel a été retiré et les deux autres étaient toujours à l'étude à la fin de l'exercice. Quant aux 2 décisions du Tribunal rendues au cours de l'exercice précédent et portées en appel devant le Cour fédérale du Canada, elles étaient toujours à l'étude à la fin de l'exercice. Deux décisions des exercices 1999-2000 et 2000-2001 ont fait l'objet d'un réexamen par un groupe spécial binational en vertu de l'ALENA. La décision du Tribunal a été confirmée dans une des causes et la procédure était toujours suspendue dans l'autre. Aucune décision du Tribunal n'a été portée en appel devant un groupe de règlement des différends de l'OMC.

En ce qui a trait aux décisions du Tribunal portant sur des appels de décisions de l'ADRC aux termes de la *Loi sur les douanes*, de la *Loi sur la taxe d'accise* et de la LMSI, la Cour fédérale du Canada a traité 10 appels de décisions du Tribunal. Les résultats ont été les suivants : 4 appels ont été abandonnés, 5 appels ont été rejetés et 1 appel a été admis.

Des 32 causes tranchées sur le fond par le Tribunal en tant qu'organisme de contestations des offres des marchés publics du gouvernement fédéral sous l'ALENA, l'ACI et l'AMP, 7 décisions ont été portées en appel devant la Cour fédérale du Canada. La Cour fédérale a rejeté 2 des appels et les 5 autres étaient à l'étude à la fin de l'exercice. En ce qui a trait aux appels des décisions rendues par le Tribunal aux cours des exercices 1999-2000 et 2000-2001, les résultats ont été les suivants : 3 appels ont été rejetés, 2 appels ont été admis et 1 appel a été admis en partie.

- La mise en application des recommandations du Tribunal par le gouvernement

À titre d'organisme chargé d'examiner les plaintes concernant la procédure de passation des marchés publics fédéraux, le Tribunal rend des décisions qui peuvent renfermer une recommandation à l'égard de l'institution fédérale (nouvel appel d'offres, réévaluation des soumissions ou versement d'une indemnité) et le remboursement des frais raisonnables engagés par une partie plaignante qui a gain de cause.

Au cours de l'exercice 2001-2002, le Tribunal a rendu 32 décisions, dont 11 comprenaient des recommandations. Sept de ces recommandations ont été mises en

La priorité est l'accessibilité aux services et aux ressources du Tribunal ainsi que les réponses en temps opportun aux intervenants.

Initiative « Gouvernement en ligne »

Le Tribunal continue à consentir des efforts importants pour améliorer la prestation de services à ses intervenants par l'entremise de la technologie informatique. Au cours de l'exercice 2001-2002, le Tribunal a affiché sur son site Web une trousse électronique intitulée « Compléter une plainte de marché public ». En plus de donner accès aux documents législatifs et réglementaires pertinents, ainsi qu'aux divers accords régissant le mandat du Tribunal en tant qu'organisme de contestation des offres ayant trait aux marchés publics du gouvernement fédéral, la trousse d'information donne aux parties plaignantes potentielles un aperçu de la procédure du Tribunal et leur permet de remplir leur formule de plainte en ligne.

Le Tribunal a aussi mis en œuvre une application de la technologie informatique qui permet l'automatisation du dossier administratif de sa procédure. Cette application est des plus utiles aux membres et au personnel du Tribunal. Le personnel l'utilise pour la préparation de divers documents pertinents à l'enquête. Elle est également des plus utiles aux membres lors de leurs délibérations. Le Tribunal entend donner, dans un avenir rapproché, accès à cette application aux conseillers et parties participant aux enquêtes du Tribunal. Finalement, le Tribunal prévoit utiliser l'application lors des audiences et est de l'avis qu'elle sera des plus utiles à la gestion des audiences.

Résultats stratégiques

Compte tenu des résultats clés énumérés plus bas, le Tribunal est bien positionné pour continuer de jouer un rôle principal à l'intérieur du système canadien de recours commerciaux.

Fournit aux Canadiens :	<p>Le soutien d'un système de recours commerciaux juste et ouvert</p>
Sera démontré par :	<p>➤ Le maintien des décisions du Tribunal par les organismes d'appels nationaux et internationaux.</p> <p>➤ La mise en application des recommandations du Tribunal par le gouvernement.</p> <p>➤ La publication des décisions du Tribunal en temps opportun.</p> <p>➤ Décisions du Tribunal considérées justes et impartiales par les intervenants nationaux et internationaux.</p>

L'ALÉNA, l'AMP et l'Accord sur les marchés d'équipements de télécommunications exigent que les gouvernements signataires établissent un organisme indépendant chargé d'examiner les contestations des offres (les plaintes). Conformément à la Loi sur le TCCE, le Tribunal est l'organisme chargé de cette tâche au Canada. Le Tribunal est aussi l'organisme chargé d'examiner les contestations des offres en vertu de l'ACI. À titre d'organisme chargé d'examiner les plaintes concernant la procédure de passation de marchés publics fédéraux, le Tribunal détermine si l'institution fédérale responsable du marché public qui fait l'objet de l'examen a respecté les obligations prescrites dans les lois canadiennes ainsi que dans les accords nationaux et internationaux sur le commerce. De plus, l'Accord de libre-échange Canada-Israel et l'Accord de libre-échange Canada-Chili prévoient que le Tribunal puisse être appelé à mener des enquêtes sur les mesures de sauvegarde globales concernant des marchandises importées d'Israël et du Chili.

Le Tribunal entend également les appels interjetés à l'égard de décisions rendues par l'ADRC aux termes de la Loi sur les douanes, de la Loi sur la taxe d'accise et de la LMST.

Conformément à un mandat permanent que lui a confié le ministre des Finances, le Tribunal enquête sur des demandes présentées par des producteurs nationaux qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur les intrants textiles importés dans le cadre de leurs activités de production et présente ses recommandations à cette fin au ministre des Finances.

Finalement, le Tribunal peut devoir faire enquête et donner son avis sur des questions économiques, commerciales et tarifaires dont il est saisi par le gouverneur en conseil ou le ministre des Finances.

Priorités stratégiques

Le Tribunal a établi les priorités suivantes :

- maintenir la qualité des conclusions, des décisions et des recommandations du Tribunal;
- entendre des causes et rendre des décisions avec promptitude sur les questions qui relèvent de la compétence du Tribunal conformément aux lois du Parlement ou aux règlements;
- maintenir l'autonomie et l'accessibilité du Tribunal à titre d'organisme quasi judiciaire.

Gestion moderne

Initiative d'amélioration du service

Le Tribunal offre des services au public dans les deux langues officielles. Ces services incluent la fourniture de renseignements au public concernant le mandat et les fonctions du Tribunal, les services au comptoir, les communications écrites et orales avec le public, et la réception de documents se rapportant à d'éventuelles procédures devant le Tribunal.

- enquêter sur des demandes présentées par des producteurs canadiens qui souhaitent obtenir des allègements tarifaires sur des intrants textiles importés dans le cadre de leurs activités de production;
- mener des enquêtes sur les mesures de sauvegarde relativement aux plaintes déposées par des producteurs nationaux qui soutiennent que l'augmentation des importations cause, ou menace de causer, un dommage grave aux producteurs nationaux;
- enquêter et donner son avis sur des questions économiques, commerciales et tarifaires dont le gouverneur en conseil ou le ministre des Finances saisit le Tribunal.

Description du secteur d'activité

Étant donné son mandat et sa structure, le Tribunal s'occupe d'un seul secteur d'activité — celui d'agir à titre de tribunal administratif relativement à des enquêtes sur le dumping et le subventionnement, à des appels de décisions rendues par l'ADRC en matière de douanes et d'accise, et à des plaintes concernant les marchés publics, et d'agir à titre de conseiller du gouvernement ou du ministre des Finances relativement à une vaste gamme de questions touchant les intérêts commerciaux, économiques ou tarifaires.

Les décisions du Tribunal peuvent, selon le cas, être réexaminées ou portées en appel devant la Cour fédérale du Canada et, finalement, la Cour suprême du Canada, ou devant un groupe spécial binational formé en vertu de l'ALENA lorsqu'il s'agit d'une décision touchant les intérêts des États-Unis ou du Mexique. Les gouvernements membres de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) peuvent interjeter appel des décisions du Tribunal auprès d'un groupe spécial de règlement des différends formé en vertu du *Mémorandum d'accord concernant les règles et procédures régissant le règlement des différends de l'OMC*.

L'objectif du secteur d'activité du Tribunal est d'assurer l'existence au Canada d'un système de recours commerciaux juste et efficace et de permettre au gouvernement de formuler, à l'aide des enquêtes factuelles et des mandats permanents du Tribunal, des stratégies qui ont pour but de rendre les producteurs canadiens plus compétitifs dans le contexte du commerce mondial.

Contexte opérationnel

La conjoncture économique est l'un des principaux facteurs externes qui influent sur les activités du Tribunal qui est un organisme attentif répondant exclusivement à une demande externe. Le ralentissement de l'activité économique au pays et dans le monde entraîne habituellement une détérioration des marchés et une augmentation de la concurrence pour les commerces qui demeurent. Dans un tel contexte, les producteurs nationaux sont de plus en plus vulnérables à la concurrence livrée par les importations et sont plus portés à demander une protection contre celles-ci. Cela se traduit généralement par un plus grand nombre d'enquêtes en réponse à des plaintes liées au dumping ou au subventionnement déposées aux termes de la LMSI.

Partie II — Contexte et rendement

Contexte

Organisation

Le Tribunal est un organisme quasi judiciaire et indépendant qui assume ses responsabilités législatives d'une façon impartiale et autonome et relève du Parlement par l'entremise du ministre des Finances.

Le Tribunal peut compter neuf membres à plein temps, dont un président et deux vice-présidents, nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat d'au plus cinq ans. Cinq membres supplémentaires, au plus, peuvent être nommés temporairement. Le président est le premier dirigeant et est responsable de l'affectation des membres et de la gestion des affaires internes du Tribunal.

Les membres du Tribunal peuvent compter sur l'appui d'un effectif de 86 employés. Ses principaux agents sont le secrétaire, responsable de la gestion intégrée, des relations publiques, des échanges avec les autres ministères gouvernementaux et les gouvernements ainsi que des fonctions de greffier du Tribunal; le directeur exécutif de la Recherche, chargé de la recherche dans le cadre d'enquêtes, de l'analyse économique et financière des entreprises et des industries, de l'examen des plaintes déposées par des fournisseurs éventuels portant sur n'importe quel aspect de la procédure d'adjudication des marchés publics ainsi que de la recherche des faits exigée dans le cadre des enquêtes du Tribunal; et l'avocat général, responsable de la prestation de services juridiques.

Mandat

Le Tribunal détient son mandat aux termes de la *Loi sur le Tribunal canadien du commerce extérieur* (Loi sur le TCCE), qui a reçu la sanction royale le 13 septembre 1988.

Le Tribunal est habilité à :

- mener des enquêtes afin de déterminer si des importations sous-évaluées ou subventionnées ont causé, ou menacent de causer, un dommage sensible à une branche de production nationale;

- entendre les appels interjetés à l'égard de décisions rendues par l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) aux termes de la *Loi sur les douanes*, de la *Loi sur la taxe d'accise* et de la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* (LMSI);

- enquêter sur des plaintes déposées par des fournisseurs éventuels concernant les marchés publics fédéraux visés par l'*Accord de libre-échange nord-américain* (ALENA), l'*Accord sur le commerce intérieur* (ACI), l'*Accord sur les marchés publics* (AMP) et l'*Accord sur les marchés d'équipements de télécommunications*.

Partie I — Message du président

Je suis heureux de présenter le Rapport ministériel sur le rendement du Tribunal canadien du commerce extérieur pour l'exercice 2001-2002.

Le Tribunal est un intervenant clé du mécanisme de recours commerciaux du Canada, en raison de sa compétence aux termes de l'*Accord de libre-échange nord-américain*, des accords de l'Organisation mondiale du commerce, de l'*Accord de libre-échange Canada-Israel*, de l'*Accord de libre-échange Canada-Chili*, de l'*Accord sur les marchés* *d'équipements de télécommunications*, et de l'*Accord sur le commerce intérieur*.

D'une année à l'autre, le principal défi du Tribunal en tant qu'organisme quasi judiciaire est de coordonner de façon efficace une charge de travail entièrement générée par des demandes qui dépendent de facteurs externes et de respecter les délais législatifs. La charge de travail est constituée d'enquêtes sur le dumping et/ou le subventionnement, d'appels des décisions de l'Agence des douanes et du revenu du Canada, de plaintes concernant les marchés publics et d'enquêtes concernant des demandes d'allègement tarifaire.

Au cours des années, j'ai fait rapport sur les efforts du Tribunal en vue d'améliorer son efficacité et son efficience en ayant davantage recours à la technologie de l'information. Durant l'exercice 2001-2002, le Tribunal a adopté, sur une base opérationnelle, une application de la technologie de l'information qui permet d'automatiser le dossier administratif (officiel) dans les enquêtes du Tribunal. Je suis convaincu des bénéfices de cette application pour les membres et le personnel du Tribunal qui doivent composer avec une charge de travail toujours grandissante. Je suis également convaincu des bénéfices que sauront tirer de cette application les conseillers comparaisant devant le Tribunal puisque ce dernier a l'intention de mettre cette application à leur disposition dans un avenir rapproché.

Dans le cadre de ses efforts pour faciliter l'interaction des intervenants avec le Tribunal, ce dernier a affiché sur son site Web une trousse électronique intitulée « Compléter une plainte de marché public ». La trousse donne aux parties plaignantes potentielles un aperçu de la compétence du Tribunal et de sa procédure, et leur permet de remplir leur formule de plainte en ligne. Le Tribunal va poursuivre ses efforts en vue d'identifier et de mettre en œuvre d'autres applications de ce genre.

Le Rapport ministériel sur le rendement du Tribunal pour l'exercice 2001-2002 démontre son engagement à appuyer un système de recours commerciaux juste et ouvert et à être accessible aux intervenants par le biais d'une utilisation accrue de la technologie de l'information.

Pierre Gosselin

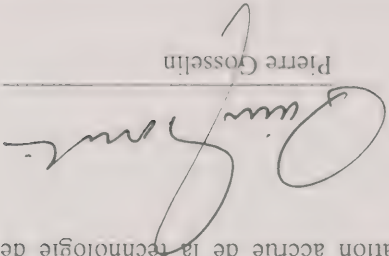


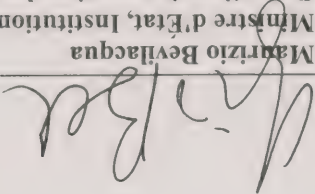
Table des matières

Partie I — Message du président.....	1
Partie II — Contexte et rendement.....	3
Contexte.....	3
Organisation.....	3
Mandat.....	3
Description du secteur d'activité.....	4
Contexte opérationnel.....	4
Gestion moderne.....	5
Résultats stratégiques.....	6
Rendement.....	7
Partie III — Annexes.....	9
Annexe I — Rendement financier.....	9
Aperçu du rendement financier.....	9
Tableaux financiers récapitulatifs.....	9
Annexe II — Autres renseignements.....	11
Personne-ressource pour obtenir d'autres renseignements et site Web.....	11
Lois régissant les activités du Tribunal canadien du commerce extérieur.....	11
Liste des rapports exigés par la loi et des rapports du Tribunal.....	12

Tribunal canadien du commerce extérieur

Rapport ministériel sur le rendement

Pour la
période se terminant
le 31 mars 2002


Maurizio Bevilacqua
Ministre d'Etat, Institutions
financières internationales

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : ma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur la responsabilité met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/34-2002
ISBN 0-660-62104-5





Tribunal canadien du commerce extérieur

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada



Canadian Nuclear Safety Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada



Improved Reporting to Parliament Pilot Document

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/17-2002
ISBN 0-660-62096-0



Foreword

In the spring of 2000 the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document "Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada". This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a "citizen focus" shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma-mrr>

Canadian Nuclear Safety Commission

Performance Report

For the period ending March 31, 2002

A handwritten signature in black ink, reading "Herb Dhaliwal". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.

Herb Dhaliwal
Minister of Natural Resources Canada

Table of Contents

I.	Message from the President and Chief Executive Officer	1
II.	Strategic Context.....	3
	Mission, Mandate.....	3
	Organization	4
	Performance Context.....	8
	Societal Indicators and Government Priorities	9
	Financial Information.....	9
III.	Performance Accomplishments.....	11
IV.	Information Sources.....	19
V.	Annexes - Financial Tables.....	21
	Financial Performance Overview	21
	Financial Summary Tables List.....	22
	Financial Summary Tables	23

I. Message from the President and Chief Executive Officer

I am pleased to present to Parliament and to Canadians, the Performance Report of the Canadian Nuclear Safety Commission (CNSC).

Last year, the CNSC embraced three strategic objectives with a goal of becoming one of the best nuclear regulators in the world: ensuring that the CNSC's regulatory regime is effective and efficient; operating with a high level of openness and transparency; and attracting and retaining excellent staff.

During 2001-2002, the CNSC achieved concrete results in pursuit of these strategic objectives. The outcome, I believe, is that the CNSC is a better nuclear regulator today than one year ago, and better serves Canadians in fulfilling its mandate to protect health, safety, security and the environment, and to respect Canada's international commitments on the peaceful use of nuclear energy.

The strengths and capabilities of the CNSC were illustrated by our thorough response to the events of September 11. The terrorist attacks in the United States created an explicit and immediate nuclear security challenge, and the CNSC responded to this challenge in a timely and effective manner. Security issues remained front-and-centre throughout the year and we continued another phase of assessing our security and that of licensees. Further actions will be taken as necessary in the year to come.

The CNSC improved its effectiveness and efficiency by implementing a number of new initiatives in 2001-2002. For example, a new system for rating safety performance has been introduced to clarify CNSC expectations for licensees and the public. We have also moved to the application of risk-based assessment throughout the regulatory regime to ensure that regulatory effort is directed where it is needed most. The CNSC will soon be implementing an internal on-line licensing initiative in health and also creating a single-window concept for power reactor licensees to further enhance regulatory effectiveness and efficiency. In 2001-2002, the CNSC staff organization was restructured to ensure a clear separation between the Commission and CNSC staff, to clarify roles and responsibilities and to increase accountability.

With respect to international activities, the CNSC continued its industry outreach program on the implementation of the Canada/International Atomic Energy Agency (IAEA) Additional Protocol that entered into force in 2000. Under the agreement, the IAEA verifies that Canada is fulfilling its commitment to not develop nuclear weapons or other nuclear explosive devices. The IAEA successfully conducted complementary access visits for the first time in Canada at 14 nuclear sites and other locations.

Our openness and transparency objective was the driver for publishing more comprehensive Commission Records of Proceedings, including Reasons for Decisions, during 2001-2002. Over the past year, the CNSC held meetings with public interest groups to hear their concerns, addressed boards of trade to communicate with the business community and enhanced relationships with municipal governments to understand the challenges of local communities.

To address our objective of attracting and retaining excellent staff, the CNSC began a pilot internship program to attract new employees to the field of power reactor regulation. The CNSC also began supporting the Canadian Universities Network for Excellence in Nuclear Engineering.

These are but a few examples of achievements illustrating the CNSC's continuous improvement. Under our Strategic Plan (2002-2007), the CNSC has identified new initiatives to become a better regulator. In the coming year, the CNSC will measure its performance against the Strategic Plan and will communicate these results to Canadians.

The key element to our success is our staff who, through their knowledge, professionalism and continued commitment, are making the CNSC one of the best nuclear regulators in the world. I commend all CNSC staff for facing the challenges of 2001-2002 with dedication and integrity.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. Keen', is positioned above the printed name.

Linda J. Keen

II. Strategic Context

Mission

The CNSC regulates the use of nuclear energy and materials to protect health, safety, security and the environment and to respect Canada's international commitments on the peaceful use of nuclear energy.

Mandate

Under legislation enacted by Parliament, and policies, directives and international commitments of the federal government, the CNSC:

- regulates the development, production and use of nuclear energy in Canada;
- regulates the production, possession, use and transport of nuclear substances, and the production, possession and use of prescribed equipment and prescribed information;
- implements measures respecting international control of the development, production, transport and use of nuclear energy and nuclear substances, including measures respecting the non-proliferation of nuclear weapons and nuclear explosive devices;
- disseminates scientific, technical and regulatory information concerning the activities of the CNSC and the effects on the environment and on the health and safety of persons, of the development, production, possession, transport and use referred to above; and
- undertakes special projects.

Organization

The CNSC is composed of a Commission of seven members and a staff of approximately 480 employees. One member of the Commission is designated as both the President of the Commission and Chief Executive Officer of the organization. This position is currently held by Linda J. Keen.

The Commission functions as an administrative tribunal, making independent decisions on the licensing of nuclear-related activities in Canada. When making decisions, the Commission takes into account the views, concerns and opinions of interested parties and intervenors. The CNSC also establishes legally-binding regulations and sets regulatory policy on matters relating to health, safety, security and environmental issues affecting the Canadian nuclear industry. The Commission delegates to Designated Officers the authority to render licensing decisions for certain categories of nuclear facilities and activities in accordance with the requirements of the *Nuclear Safety and Control Act* and its regulations.

CNSC staff prepares recommendations on licensing decisions, presents them to the Commission for consideration during public hearings and subsequently administers the Commission's decisions.

The Commission

Commission Members

The *Nuclear Safety and Control Act* provides for the appointment of up to seven Commission members by Order in Council. One member of the Commission is a full-time member and is designated President. Part-time members serve as permanent members for a term not exceeding five years.

Secretariat

The Secretariat manages the business of the Commission and gives technical and administrative support to the President and other Commission members. This includes communications with the Minister's office and other stakeholders, including government departments, intervenors, licensees, media and the public. The Secretariat is also the official registrar for Commission documentation and manages the hearing process.

CNSC Staff

Operations Branch

On January 10, 2002, the regulatory functions being delivered by the three operational directorates were consolidated into the newly-created Operations Branch under the management of one Vice-President. The new branch consists of five directorates with clear mandates to deliver all regulatory functions to a specific group of licensees, or to provide operational strategies or specialist assessments in support of regulatory functions. The five directorates are:

Directorate of Power Reactor Regulation

The Directorate regulates the development and operation of nuclear power reactors in Canada in accordance with requirements of the *Nuclear Safety and Control Act* and its regulations.

Directorate of Nuclear Cycle and Facilities Regulation

The Directorate regulates the development and operation of uranium mining and processing facilities, nuclear substance processing facilities, waste management facilities, low power reactors, research and test facilities and accelerators.

Directorate of Nuclear Substance Regulation

The Directorate regulates the production, possession, transport and use of nuclear substances and radiation devices.

Directorate of Assessment and Analysis

The Directorate undertakes specialist safety and security assessments in support of the Branch's regulatory activities. It also manages the emergency response capacity of the organization.

Directorate of Operational Strategies

The Directorate is responsible for leading the development of regulatory processes, programs and documents to afford a basis for consistent and effective regulatory practices.

Corporate Services Branch

The Corporate Services Branch is responsible for the CNSC's programs and policies with respect to the management of its financial and human resources and for the CNSC's information, physical and information technology assets. It is also responsible for the organization's communications and strategic planning programs.

Office of International Affairs

The Office of International Affairs coordinates the CNSC's international undertakings and activities and provides authoritative advice on the development and application of Canada's nuclear non-proliferation and safeguards policy, including multilateral nuclear non-proliferation issues.

The Office licences the export and import of controlled nuclear and nuclear-related dual use items, in accordance with the *Nuclear Safety and Control Act* and regulations and international obligations to which Canada has agreed. The Office also implements Canada's bilateral nuclear cooperation agreements and Canada's safeguards agreements with the International Atomic Energy Agency (IAEA), and manages a research and development program in support of IAEA safeguards.

Office of Regulatory Affairs

The Office of Regulatory Affairs is responsible for organization-wide programs, initiatives and actions that enhance the CNSC's regulatory effectiveness, efficiency and overall operations, including management of the *Nuclear Safety and Control Act* and its regulations.

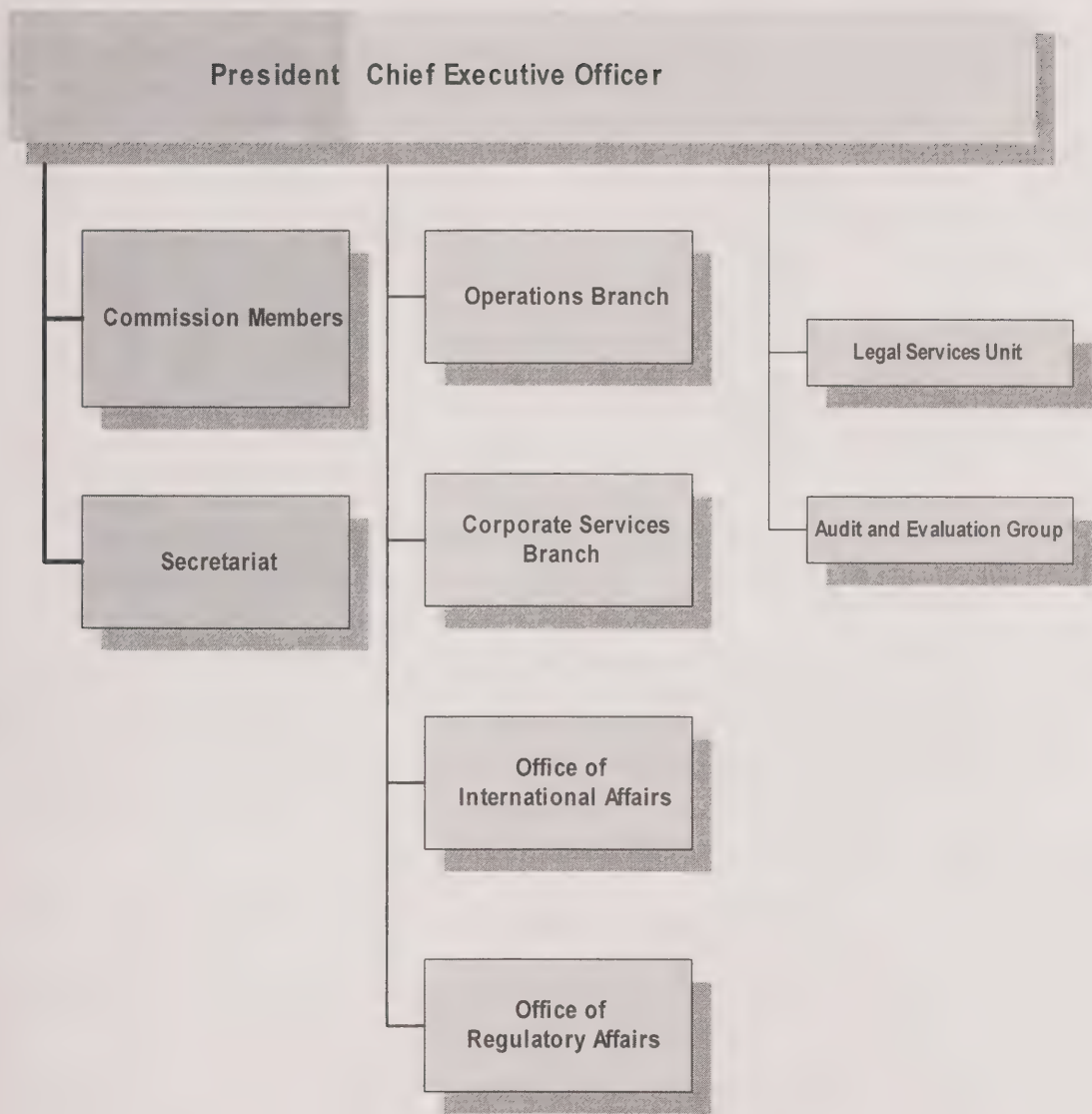
Legal Services Unit

The Legal Services Unit, staffed by Department of Justice lawyers, provides legal advice to the Commission and CNSC staff.

Audit and Evaluation Group

The Audit and Evaluation Group is responsible for examining corporate management accountability and program performance issues, and for making recommendations for improvement.

Organization Chart



Performance Context

Security

In response to the terrorist attacks in the United States on September 11, 2001, the CNSC activated its Emergency Operations Centre to monitor developments as they unfolded and instructed major licensees to implement enhanced security measures at their facilities.

The CNSC subsequently performed a comprehensive re-evaluation of security measures in place at nuclear facilities and ordered immediate action on a number of additional measures to increase security at Canada's nuclear generating stations and nuclear research and test establishments. The CNSC also ordered that new security measures be put in place at other types of facilities, such as uranium processing and fuel fabrication facilities. CNSC licensees were cooperative and quick to respond to the orders.

The CNSC maintains contact with licensees and emergency and security organizations to remain apprised of security concerns. At this time, it is the CNSC's position that the new security measures will be maintained permanently as part of a continuum of improvements in security. In addition, the CNSC continues to investigate other security measures which may be appropriate to ensure the continued safety of Canadians.

Cost Recovery

The CNSC has developed a proposal for replacing its fees regulations that involves changing the current prescribed fees to a method of calculating fees that is directly related to the CNSC's level of regulatory effort. This proposal would significantly change the fees charged to individual licensees and the overall way in which the CNSC administers its cost recovery program.

The proposed changes offer a number of benefits, including:

- increased knowledge and communication of regulatory effort and costs;
- improved financial planning;
- more open, transparent and equitable application of fees; and
- improved compliance with the *Nuclear Safety and Control Act (NSCA)*.

The CNSC sought licensee and key stakeholder feedback on its proposed fees regulations throughout April, May and June 2002. Stakeholders will again have an opportunity to comment on the proposed fees regulations when they are published in Part I of the *Canada Gazette*. Implementation is proposed for April 1, 2003.

Societal Indicators and Government Priorities

The Health of Canadians

- The CNSC contributes to, and promotes the health and safety of Canadians by regulating the use of nuclear energy and materials.

The Canadian Environment

- Under the *Nuclear Safety and Control Act* and the *Canadian Environmental Assessment Act*, the CNSC has a mandate to protect the environment.
- The CNSC works with federal and provincial/territorial agencies to integrate environmental assessment and protection into the regulatory regime and to reduce the risk to the environment as the result of the use of nuclear substances.

Canada’s Place in the World

- Canada is a leader in the promotion of global peace and security and the CNSC contributes to this by fulfilling Canada’s obligations with regard to nuclear non-proliferation policy and safeguards.

Financial Information

Canadian Nuclear Safety Commission (\$millions)	2001 - 2002
Planned Spending	\$49.6
Total Authorities	\$61.4
Actuals	\$58.5

III. Performance Accomplishments

Strategic Outcome

The CNSC has established the Strategic Outcome of making the CNSC one of the best regulators in the world.

The Strategic Outcome means that the CNSC will be recognized as an effective regulator that will have effective independence, rigorous and transparent regulatory processes, and the necessary powers and sanctions to achieve its mandate, as well as an effective governance model and the human resources necessary to carry out its responsibilities.

The Strategic Outcome is the long-term goal. To achieve this goal, the CNSC has developed objectives that address specific short-to medium-term initiatives.

Strategic Directions, Objectives, Planned Outcomes and Actions

Strategic Direction: *Implement the Nuclear Safety and Control Act.*

Corporate Objective: *Document, communicate and explain the CNSC's regulatory processes to stakeholders.*

Planned Outcome: *Improved understanding of the legislation to assist licensees in the understanding of the requirements of the law and the role of the CNSC.*

Actions:

- The Commission's Records of Proceedings are more detailed, reflecting the representations of CNSC staff and the parties (applicants, intervenors) and the rationale for the decisions. The decisions are available to the public, on the CNSC's website, in both official languages.
- A one-day workshop on the *NSCA* was developed and offered to five groups of stakeholders. In addition, a three-day regulations course has been expanded to include the participation of stakeholders.
- Progress was made in the design of an outreach program, the objectives and expected outcomes of which are a better sharing of information, increased visibility and credibility of the CNSC, and enhanced working relationships with its stakeholders.

Corporate Objective: *Complete the transition to the new Act and regulations.*

Planned Outcome: *A smooth transition to the Nuclear Safety and Control Act and regulations.*

Actions:

- A smooth transition to the regulatory regime established by the *NSCA* and regulations was completed for uranium processing facilities. Exemptions relating to internal dose determination and its reporting requirements were approved for these facilities.
- Exemptions from requirements for decommissioning plans and financial assurances are being replaced by licence conditions requiring such plans and assurances, as licences come up for renewal.
- As part of the Contaminated Lands Evaluation and Assessment Network Program, a number of uranium mine tailings facilities and other contaminated sites, not previously licensed under the *Atomic Energy Control Act* were granted exemptions from licensing for specific time periods, to facilitate the licensing process for these sites.
- Environmental protection programs proposed by licensees and licensees' environmental performance were assessed by the CNSC to determine whether licensees were meeting their regulatory requirements. Exemptions from regulations requiring environmental protection programs are being replaced by licence conditions as licences come up for renewal.

Corporate Objective: *Identify and develop new regulations and amendments to existing regulations.*

Planned Outcome: *A list of amendments or new regulations, prioritized according to risk.*

Action:

- A list of priorities for amendments to the *NSCA* and regulations was developed. It covers regulations such as those dealing with security, cost recovery, safeguards, and transport, related workplace hazardous material information systems, as well as numerous proposals for amending existing regulations.

Corporate Objective: *Complete key regulatory policies, standards and guides.*

Planned Outcome: *A better understanding of the regulatory process resulting in a more efficient use of CNSC resources, increased licensee compliance and promotion of common understanding.*

Actions:

- In January 2002, the Directorate of Operational Strategies was created. The Directorate is responsible for leading the development of regulatory policies and processes, including the development of regulatory standards and guides.
- CNSC staff continued to develop regulatory policies, standards and guides, and amend existing documents to conform to the new legislation.

Strategic Direction: Improve regulatory effectiveness and efficiency.

Corporate Objective: *Define, develop and implement an Internal Quality Management (IQM) program for the CNSC.*

Planned Outcome: *An IQM program that will contribute to improved efficient and effective use of resources, improved process consistency and a continued improvement in quality culture.*

Actions:

- The Directorate of Operational Strategies is responsible for leading the development of a management system to provide a basis for consistent and effective regulatory practices. Implementation of the management system is to be initiated in 2002-2003.
- The current formal and informal implementation of IQM principles at the CNSC was benchmarked against the requirements of the ISO 9000:2001 standard.
- A number of projects implementing different aspects of IQM such as integrated risk management, performance measurement and management, documented processes, planning, and resource management were undertaken.
- A risk management framework was developed and performance indicators were put in place.

Corporate Objective: *Incorporate pertinent requirements of international and federal/provincial/territorial organizations into the CNSC's regulatory processes.*

Planned Outcome: *Improved coordination of the CNSC's regulatory requirements with those of other jurisdictions.*

Actions:

- Support was given to the work of the Nuclear Energy Agency (NEA) to define requirements for nuclear regulatory effectiveness and efficiency. Where practicable, the CNSC plans to use these requirements and related performance indicators to improve its regulatory effectiveness and efficiency.
- Security programs of designated nuclear facilities were reviewed following the events of September 11, 2001. Security measures consistent with the IAEA guidelines were implemented.
- In consultation with licensees, pertinent requirements of the Boiler, Pressure Vessel and Pressure Piping Code, the National Fire Code and the National Building Code were incorporated into the operating licences of all operating fuel processing facilities.
- Significant progress was made in drafting an administrative agreement with the Province of Saskatchewan to establish formal cooperative arrangements with respect to the regulation of health and safety and environmental protection at Saskatchewan uranium mines and mills.

Corporate Objective: *Implement the corporate compliance program.*

Planned Outcome: *A program that provides for consistent, predictable compliance verification and enforcement activities, and a high level of transparency for the compliance activities.*

Actions:

- A fully documented compliance program covering all activities regulated by the CNSC was completed in 2001-2002, with implementation to begin in 2002-2003. The program puts in place a consistent, risk-based approach to compliance that provides assurance that resources for compliance activities will be allocated to areas that will result in the most benefit to Canadians. Provision has been made in the program for periodic performance reporting.
- Training of CNSC staff on the revised program was initiated and is scheduled to be completed by December 2002.

Corporate Objective: *Continue to implement effective communications programs that explain the CNSC's regulatory role and activities.*

Planned Outcome: *An effective communications program that promotes increased understanding of internal processes, provides opportunities for stakeholder input and increased understanding.*

Actions:

- The Communications and Information Management Division was created to better coordinate the creation, dissemination, storage and retrieval of information on the CNSC's regulatory role and activities.
- The Secretariat is now responsible for all communications related to the tribunal's public hearings and meetings and the publication of Records of Proceedings.
- The CNSC's website is now the principal vehicle for making available to the public information regarding the activities of the tribunal and the CNSC's regulatory roles, processes and programs.
- Following the events of September 11, 2001, a full security review of the CNSC's website was conducted to identify potentially sensitive information.

Strategic Direction: *Improve the management and sustainability of the CNSC's workforce.*

Corporate Objective: *Develop a coordinated, five-year technical and non-technical training plan for CNSC staff.*

Planned Outcome: *Active support for continuous learning at the CNSC.*

Actions:

- A competency-based Standard Training Plan for Inspectors and Project Officers was developed, including a cross-training program between divisions, directorates and the United States' Nuclear Regulatory Commission.
- Technical training was provided to eight university graduates hired under the pilot Internship Program.

Corporate Objective: *Continue to integrate strategic and resource planning throughout the organization.*

Planned Outcome: *Strategic and resource planning that provides integrated processes for management use, in line with the principles of Modern Comptrollership.*

Actions:

- Strategic and resource planning were brought together in the same organizational sector to promote interaction and integration of processes.

- The corporate planning cycle was linked to the budget cycle in support of the CNSC's proposed cost recovery program.

Corporate Objective: *Develop a corporate-wide workforce sustainability framework to guide ongoing and future human resources initiatives in regards to succession management, competency profiling and development, recruitment, retention and rejuvenation of the workforce.*

Planned Outcome: *A Workforce Sustainability Strategy that will position the CNSC as an employer of choice.*

Action:

- The Workforce Sustainability Strategy, providing a comprehensive framework for a full range of recruitment and retention initiatives was approved in principle in March 2002 by the CNSC's senior management.

Strategic Direction: *Bring the CNSC on-line.*

Corporate Objective: *Develop, communicate and implement the CNSC on-line project, to adopt more efficient and accessible ways of delivering services and information, through automation.*

Planned Outcome: *Increased transparency to stakeholders, a reduced paper burden and increased operational efficiency and effectiveness, through electronic access to the CNSC.*

Actions:

- Development of the CNSC's "NucMed On-Line" was completed. NucMed On-Line will allow more than 300 licensees in the field of nuclear medicine to conduct their business with the CNSC using electronic means. Implementation is scheduled for 2002-2003.
- The CNSC initiated design work to expand CNSC On-Line to other regulated activities and to integrate the licensing information with reports from the CNSC's Compliance Program.

Strategic Direction: *Implement the Nuclear Safety and Control Act (with respect to nuclear non-proliferation and safeguards.)
Implement the Safeguards Additional Protocol.*

Corporate Objective: *Determine the regulatory requirements for the efficient implementation of the Protocol Additional to Canada's Treaty on the Non-Proliferation of Nuclear Weapons Safeguards Agreement with the IAEA and continue to inform Canadian industry of the specific Protocol requirements through the Protocol Outreach Program.*

Planned Outcome: *Effective implementation of the requirements of the Additional Protocol.*

Actions:

- The CNSC responded to the IAEA's requests for clarification of Canada's initial declaration required by the Additional Protocol.
- Under the Protocol, the CNSC managed IAEA access to Canadian nuclear facilities some of which were not previously subject to IAEA safeguards verification.
- The CNSC continued its Protocol Outreach Program to advise licensees of the requirements of the Protocol, particularly with respect to the conduct of IAEA access.

Corporate Objective: *Continue to administer the Canadian Safeguards Support Program.*

Planned Outcome: *Support for the implementation of IAEA safeguards.*

Action:

- The CNSC continued to assist the IAEA through the CNSC-managed Canadian Safeguards Support Program. This included the application of commercially available satellite imagery and the provision of an expert to work at the IAEA to strengthen measures for its nuclear material safeguards regime.

Corporate Objective: *Continue to administer Canada's twenty-three bilateral nuclear cooperation agreements.*

Planned Outcome: *Ensure that items subject to nuclear cooperation agreements are appropriately identified and accounted for.*

Actions:

- The CNSC maintained agreed inventories of nuclear items subject to nuclear cooperation agreements.
- The CNSC participated in several consultations with Canada's bilateral nuclear cooperation partners.

Corporate Objective: *Continue to license nuclear imports and exports, to strengthen multilateral export control mechanisms and improve the effectiveness of the CNSC's export licensing authority through industry and government outreach.*

Planned Outcome: *Canadian exports and imports of nuclear items are consistent with regulatory requirements and Canadian industry is aware of those requirements.*

Actions:

- Consistent with the NSCA and its regulations, the CNSC licensed the export and import of nuclear materials, deuterium, equipment and technology and nuclear-related dual-use items.
- The CNSC met with industry representatives to review the existing export/import requirements of the NSCA and its regulations and the procedures associated with licensing.

Corporate Objective: *Continue to manage the application of the IAEA safeguards in Canada and advance IAEA initiatives relating to the strengthening of IAEA safeguards.*

Planned Outcome: *Effective application of IAEA safeguards.*

Actions:

- The CNSC continued to manage the application of IAEA safeguards in Canada through its regulatory activities with licensees, by developing new safeguards approaches and procedures, by maintaining the state system of accounting and control of nuclear material and by submitting accounting reports to the IAEA.
- The CNSC contributed to the ongoing efforts to conceptualize and develop effective and efficient verification procedures and mechanisms.

IV. Information Sources

For further information, publications, etc., contact:

Communications and Information Management Division
Canadian Nuclear Safety Commission
280 Slater Street
P.O. Box 1046, Station B
Ottawa, Ontario
K1P 5S9
1-800-668-5284 (in Canada) or 613- 995-5894
Fax: 613- 995-5086

For further information on-line, consult the CNSC Website at:

www.nuclearsafety.gc.ca

or e-mail:

info@cnsccsn.gc.ca

Information on the plans, priorities and activities of the CNSC may be found in:

Canadian Nuclear Safety Commission, *Annual Report*
Canadian Nuclear Safety Commission, *Report on Plans and Priorities*
Canadian Nuclear Safety Commission, *Performance Report*
Canadian Nuclear Safety Commission, *Strategic Plan 2002-2007 and
Corporate Plan 2002-2004*

The following Acts and associated regulations are administered by the CNSC. The CNSC reports to Parliament through the Minister of Natural Resources Canada:

Nuclear Safety and Control Act, 1997, c.9
Nuclear Liability Act, 1985, c. N-28

V. Annexes – Financial Tables

Financial Performance Overview

The summary tables that follow present an overview of the CNSC'S financial performance for 2001-2002. Financial information presented in most tables includes three figures:

- “Planned Spending” represents the CNSC’s appropriations on April 1, 2001 plus any anticipated funding adjustment;
- “Total Authorities” includes planned spending plus additional spending approved by Parliament during the fiscal year; and
- “Actual” represents the actual expenditures incurred by the CNSC for the fiscal year.

In 2001-2002, the CNSC’s planned spending of \$49.6 million consisted of an operating budget of \$49.0 million (including statutory employee benefits of \$5.3 million) and a transfer payment budget (Grants and Contributions) of \$0.6 million. The transfer payments budget consisted of a \$0.6 million contribution to the IAEA for the Canadian Safeguards Support Program and several smaller grants and contributions to other international and non-profit organizations.

In addition to the \$49.6 million planned spending, the CNSC received supplementary funding of \$11.8 million, for a total authority of \$61.4 million. The supplementary funding included the economic increase and adjustments (\$4.1 million), the Program Integrity Round II (\$3.4 million), the public security and anti-terrorism initiative (\$2.1 million), the 2000-2001 carry forward (\$1.3 million), the Ontario Power Generation Recovery Plan (\$0.8 million), and a resource transfer from PWGSC (\$0.1 million).

In 2001-2002, the CNSC recovered \$38.2 million in non-respendable revenues, which represented 65% of the \$58.5 million in total expenditures.

Financial Summary Tables List

Financial Table #	Financial Table Title
1	Summary of Voted Appropriations
2	Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
3	Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
4	Non-Respendable Revenues
5	Statutory Payments
6	Transfer Payments

Financial Summary Tables

Table 1 - Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority (\$ millions)				
Vote	Canadian Nuclear Safety Commission	2001-2002		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
15	Operating expenditures	43.7	55.3	52.8
	Grants and Contributions	0.6	0.6	0.2
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	5.3	5.5	5.5
Total CNSC		49.6	61.4	58.5

Total Authorities are Main Estimates plus Supplementary Estimates plus other authorities.

In addition to the \$49.6 million planned spending, the CNSC received supplementary funding of \$11.8 million, for a total authority of \$61.4 million. The supplementary funding included the economic increase and adjustments (\$4.1 million), the Program Integrity Round II (\$3.4 million), the public security and anti-terrorism initiative (\$2.1 million), the 2000-2001 carry forward (\$1.3 million), the Ontario Power Generation Recovery Plan (\$0.8 million), and a resource transfer from PWGSC (\$0.1 million).

Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)							
Business Lines	FTEs	Operating	Major Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Respendable Revenues	Total Expenditures
Health, Safety, Security and Environmental Protection							
planned spending	453	44.6	-	-	44.6	-	44.6
(total authorities)	-	56.4	-	0.1	56.5	-	56.5
(actuals)	-	54.6	-	0.1	54.7	-	54.7
Non-proliferation and Safeguards							
planned spending	29	4.4	-	0.6	5.0	-	5.0
(total authorities)	-	4.4	-	0.5	4.9	-	4.9
(actuals)	-	3.7	-	0.1	3.8	-	3.8
Total							
planned spending	482	49.0	-	0.6	49.6	-	49.6
(total authorities)	-	60.8	-	0.6	61.4	-	61.4
(actuals)	-	58.3	-	0.2	58.5	-	58.5
Other Revenues and Expenditures							
Non-Respendable Revenues							
planned							37.7
(total authorities)							-
(actuals)							38.5
Cost of Services Provided by Other Departments							
planned spending							5.0
(total authorities)							-
(actuals)							6.2
Net Cost of the Program							
planned spending							18.5
(total authorities)							-
(actuals)							27.7

NOTE: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 3 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

Historical Comparison of Departmental Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)					
Business Lines	Actual 1999-00	Actual 2000-01	2001-02		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Health, Safety, Security and Environmental Protection	48.9	51.7	44.6	56.5	54.7
Non-proliferation and Safeguards	4.8	4.3	5.0	4.9	3.8
Total	53.7	56.0	49.6	61.4	58.5

Table 4 - Revenues

Non-Respendable Revenues by Business Line (\$ millions)					
Business Lines	Actual 1999-00	Actual 2000-01	2001-02		
			Planned Revenues	Total Authorities	Actual
Health, Safety, Security and Environmental Protection	39.7	38.4	37.0	-	38.2
Non-proliferation and Safeguards	-	-	-	-	-
Total Non-Respendable Revenues	39.7	38.4	37.0	-	38.2

Table 5 - Statutory Payments

Statutory Payments by Business Line (\$ millions)					
Business Lines	Actual 1999-00	Actual 2000-01	2001-02		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Health, Safety, Security and Environmental Protection	5.8	5.7	5.0	5.2	5.2
Non-proliferation and Safeguards	0.6	0.3	0.3	0.3	0.3
Total Statutory Payments	6.4	6.0	5.3	5.5	5.5

Table 6 - Transfer Payments

Transfer Payments by Business Line (\$ millions)					
Business Lines	Actual 1999-00	Actual 2000-01	2001-2002		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
GRANTS					
Health, Safety, Security and Environmental Protection	-	-	-	-	-
Non-proliferation and Safeguards	-	-	-	-	-
Total Grants	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS					
Health, Safety, Security and Environmental Protection	0.1	0.1	-	0.1	0.1
Non-proliferation and Safeguards	0.6	0.4	0.6	0.5	0.1
Total Contributions	0.7	0.5	0.6	0.6	0.2
Total Transfer Payments	0.7	0.5	0.6	0.6	0.2

NOTE: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

All grants and contributions amounts are less than \$100,000 for all fiscal years except for the contributions to the Cost-Free Manpower Assistance Program and to procure related goods and services required to execute the Canadian Support Program for the IAEA. In 2001-02, the CNSC provided grants totalling \$8,000.

Tableau 6 - Paiements de transfert

Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars)

2001-2002					
Secteurs d'activité					
Dépenses réelles 1999-00	Dépenses réelles 2000-01	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
SUBVENTIONS					
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale	-	-	-	-	-
Non-prolifération et garanties	-	-	-	-	-
Total - Subventions					
-	-	-	-	-	-
CONTRIBUTIONS					
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale	0,1	-	0,1	0,1	0,1
Non-prolifération et garanties	0,6	0,4	0,6	0,5	0,1
Total - Contributions					
0,7	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2
Total - Paiements de transfert					
0,7	0,5	0,6	0,6	0,2	0,2

NOTE : Comme les chiffres sont arrondis, il se peut qu'ils ne correspondent pas aux totaux indiqués.

Le total des subventions et des contributions est inférieur à 100 000 \$ au cours de tous les exercices, sauf pour les contributions au Programme d'aide à la main-d'œuvre et pour l'acquisition des biens et services nécessaires à l'exécution du Programme canadien à l'appui des garanties pour l'AIEA. En 2001-2002, la CCSN a fourni des subventions totalisant 8 000 \$.

Tableau 5 - Paiements législatifs

Paiements législatifs par secteurs d'activité (en millions de dollars)					
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1999-00	Dépenses réelles 2000-01	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale	5,8	5,7	5,0	5,2	5,2
Non-prolifération nucléaire et garanties	0,6	0,3	0,3	0,3	0,3
Total – Paiements législatifs	6,4	6,0	5,3	5,5	5,5

Tableau 3 - Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Comparaison historique des dépenses prévues par opposition aux dépenses réelles de l'organisme par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteurs d'activité	Dépenses réelles 1999-00	Dépenses réelles 2000-01	Dépenses prévues	2001-02	
				Autorisations totales	Dépenses réelles
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale	48,9	51,7	44,6	56,5	54,7
Non-prolifération nucléaire et garanties	4,8	4,3	5,0	4,9	3,8
Total	53,7	56,0	49,6	61,4	58,5

Tableau 4 - Recettes non-disponibles

Recettes non-disponibles par secteur d'activité (en millions de dollars)					
Secteurs d'activité	Recettes réelles 1999-00	Recettes réelles 2000-01	Recettes prévues	2001-02	
				Autorisations totales	Recettes réelles
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale	39,7	38,4	37,0	-	38,2
Non-prolifération nucléaire et garanties	-	-	-	-	-
Total - Recettes non-disponibles	39,7	38,4	37,0	-	38,2

Tableau 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues de l'organisme par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)									
Secteurs d'activité	ETP	Fonction- nement	Immobilisations majeures	Subventions et contributions votées	Total des dépenses brutes	Moins: recettes disponibles	Total d dépens- nettes		
Santé, sûreté, sécurité et protection environnementale	453	44,6	-	-	44,6	-	44,6	-	-
dépenses prévues (autorisations totales)	-	56,4	-	0,1	56,5	-	56,5	-	-
(dépenses réelles)	-	54,6	-	0,1	54,7	-	54,7	-	-
Non-prolifération nucléaire et garanties	29	4,4	-	0,6	5,0	-	4,9	-	-
dépenses prévues (autorisations totales)	-	4,4	-	0,5	4,9	-	4,9	-	-
(dépenses réelles)	-	3,7	-	0,1	3,8	-	3,8	-	-
Total	482	49,0	-	0,6	49,6	-	49,6	-	-
dépenses prévues (autorisations totales)	-	60,8	-	0,6	61,4	-	61,4	-	-
(dépenses réelles)	-	58,3	-	0,2	58,5	-	58,5	-	-
Autres recettes et dépenses prévues Recettes non disponibles	37,0	-	-	-	-	-	-	-	-
(autorisations totales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(dépenses réelles)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût des services offerts par d'autres ministères	5,6	-	-	-	-	-	-	-	-
dépenses prévues (autorisations totales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(dépenses réelles)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Coût net du programme	18,3	-	-	-	-	-	-	-	-
dépenses prévues (autorisations totales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(dépenses réelles)	-	-	-	-	-	-	-	-	-

NOTE: Comme les chiffres sont arrondis, il se peut qu'ils ne correspondent pas aux totaux indiqués.

Tableaux financiers récapitulatifs

Tableau 1 - Sommaire des crédits approuvés

Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars)				
Crédit	Commission canadienne de sûreté nucléaire	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
15	Dépenses de programme	43,7	55,3	52,8
	Subventions et contributions	0,6	0,6	0,2
(S)	Contributions aux régimes des avantages sociaux des employés	5,3	5,5	5,5
Total CCSN		49,6	61,4	58,5

L'ensemble des crédits approuvés est constitué des montants prévus dans le Budget des dépenses, dans le Budget supplémentaire des dépenses et aussi d'autres crédits.

Outre les dépenses prévues de 49,6 millions \$, la CCSN a reçu un budget supplémentaire de 11,8 millions \$, ce qui donne une autorisation totale de 61,4 millions \$. Le budget supplémentaire comportait les fonds pour l'augmentation et des rajustements économiques (4,1 millions \$), pour l'intégrité des programmes, 2^e ronde (3,4 millions \$), l'initiative de sécurité publique et de lutte antiterrorisme (2,1 millions \$), le report du budget d'exploitation de 2000-2001 (1,3 million \$), le Plan de recouvrement d'Ontario Power Generation (0,8 million \$) et un transfert de ressources de TPSCGC (0,1 million \$).

Liste des tableaux financiers récapitulatifs

Tableau	Titre
1	Sommaire des crédits approuvés
2	Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
3	Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
4	Recettes non-disponibles
5	Paielements législatifs
6	Paielements de transfert

V. Annexes – Tableaux financiers

Aperçu du rendement financier

Les tableaux récapitulatifs qui suivent présentent une vue d'ensemble du rendement financier de la CCSN en 2001-2002. Les renseignements financiers présentés dans la plupart des tableaux sont regroupés sous trois rubriques :

- « Dépenses prévues » : représentent les crédits de la CCSN au 1^{er} avril 2001 plus tout rajustement prévu du financement;
- « Autorisations totales » : incluent les dépenses prévues et les dépenses supplémentaires approuvées par le Parlement au cours de l'exercice;
- « Dépenses réelles » : représentent les dépenses réelles engagées par la CCSN pendant l'exercice.

En 2001-2002, les dépenses de 49,6 millions \$ prévues par la CCSN comprenaient un budget d'exploitation de 49,0 millions \$ (y compris les avantages des employés, de 5,3 millions \$) et des paiements de transfert (subventions et contributions) de 0,6 million \$. Le budget des paiements de transfert comprend une contribution de 0,6 million \$ à l'AIEA pour le Programme canadien à l'appui des garanties, ainsi que plusieurs subventions et contributions moins importantes à d'autres organismes internationaux et organismes sans but lucratif.

Outre les dépenses prévues de 49,6 millions \$, la CCSN a reçu un budget supplémentaire de 11,8 millions \$, ce qui donne une autorisation totale de 61,4 millions \$. Le budget supplémentaire comportait les fonds pour l'augmentation et des rajustements économiques (4,1 millions \$), pour l'intégrité des programmes, 2^e ronde (3,4 millions \$), l'initiative de sécurité publique et de lutte antiterrorisme (2,1 millions \$), le report du budget d'exploitation de 2000-2001 (1,3 million \$), le Plan de recouvrement d'Ontario Power Generation (0,8 million \$) et un transfert de ressources de TPSGC (0,1 million \$). En 2001-2002, la CCSN a récupéré 38,2 millions \$ en recettes non disponibles, ce qui représente 65 % des dépenses totales de 58,5 millions \$.

IV. Sources d'information

Pour obtenir des renseignements, des publications, etc., communiquez avec la :

Division des communications et de la gestion de l'information
Commission canadienne de sûreté nucléaire

280, rue Slater

C.P. 1046, Succursale B

Ottawa (Ontario)

K1P 5S9

1-800-668-5284 (au Canada) ou 613- 995-5894

Fax : 613- 995-5086

Pour obtenir des renseignements en ligne, consultez le site web de la CCSN à :

www.suretenucleaire.gc.ca

ou communiquez avec la CCSN par courriel à :

info@cnscccsn.gc.ca

On peut trouver de l'information sur les plans, les priorités et les activités de la CCSN dans les publications suivantes :

Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Rapport annuel*

Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Rapport sur les plans et les priorités*

Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Rapport sur le rendement*

Commission canadienne de sûreté nucléaire, *Plan stratégique 2002-2007 et*

Plan directeur 2002-2004

La CCSN applique les lois et règlements suivants, dont le ministre des Ressources naturelles Canada assume devant le Parlement l'entière responsabilité :

Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires, 1997, ch.9
Loi sur la responsabilité nucléaire, 1985, ch. N-28

- La CCSN a continué de gérer l'application des garanties de l'AIEA au Canada grâce à ses activités réglementaires auprès des titulaires de permis en élaborant des nouvelles approches aux garanties et de nouvelles procédures, en maintenant le système étatique de comptabilisation et de contrôle du matériel nucléaire et en soumettant des rapports comparables à l'AIEA.
- La CCSN a contribué aux effets continus en concevant et en élaborant des procédures et des mécanismes de vérification efficaces et efficaces.

Réalisations :

Résultat prévu : Application effective des garanties de l'AIEA au Canada.

Objectif de gestion : Continuer de gérer l'application des garanties de l'AIEA au Canada et faire avancer les initiatives de l'AIEA concernant le renforcement des garanties de l'AIEA.

- La CCSN a rencontré les représentants de l'industrie afin d'examiner les exigences de la Loi sur la SRN et de ses règlements d'application en matière d'exportation et d'importation et les procédures associées à la délivrance de permis.
- La CCSN a rencontré les représentants de l'industrie afin d'examiner les exigences de la Loi sur la SRN et de ses règlements d'application en matière d'exportation et d'importation de matières nucléaires, de deutérium, d'équipement et de technologie nucléaires et de matériel à double capacité lié au nucléaire.
- La CCSN a rencontré les représentants de l'industrie afin d'examiner les exigences de la Loi sur la SRN et de ses règlements d'application, la CCSN a

Réalisations :

Résultat prévu : Les exportations et les importations canadiennes d'articles nucléaires sont conformes aux exigences réglementaires et l'industrie canadienne est au courant de ces exigences.

Réalisations :

- La CCSN a donné suite aux demandes de clarification de la déclaration initiale du Canada exigée en vertu du Protocole additionnel. En vertu du Protocole, la CCSN a géré l'accès de l'AIEA aux installations nucléaires canadiennes, dont quelques-unes n'étaient pas, jusqu'à maintenant, assujetties à la vérification des garanties par l'AIEA.

- La CCSN a poursuivi son programme d'information sur le Protocole afin d'informer les titulaires de permis sur les exigences du Protocole, particulièrement en ce qui a trait à l'accès de l'AIEA.

Objectif de gestion : Continuer d'administrer le Programme canadien à l'appui des garanties

Résultat prévu: Soutien pour la mise en œuvre des garanties de l'AIEA

Réalisation:

- La CCSN a continué d'aider l'AIEA par l'entremise du programme canadien à l'appui des garanties, géré par la CCSN. Cela comprend l'application d'imagerie satellitaire commerciale et l'affectation d'un spécialiste auprès de l'AIEA chargé d'élaborer des mesures plus rigoureuses pour son régime de garanties pour le matériel nucléaire.

Objectif de gestion : Continuer d'administrer les 23 accords bilatéraux de coopération nucléaire du Canada.

Résultat prévu : S'assurer que les articles assujettis aux accords de coopération nucléaire sont bien identifiés et comptabilisés.

Réalisations :

- La CCSN a maintenu des inventaires conenus d'articles nucléaires assujettis aux accords de coopération nucléaire.

- La CCSN a participé à plusieurs consultations avec les partenaires du Canada en matière de coopération nucléaire bilatérale.

Objectif de gestion : Continuer de livrer des permis d'importation et d'exportation de substances nucléaires, de renforcer les mécanismes multilatéraux de contrôle des exportations et d'améliorer l'efficacité du régime de permis d'exportation de la CCSN grâce à la mobilisation de l'industrie et du gouvernement.

Réalisation :	<ul style="list-style-type: none"> En mars 2002, la haute direction de la CCSN a donné une approbation de principe à la stratégie de maintien en emploi, qui fournit un cadre complet pour une large gamme d'activités de recrutement et de maintien en emploi.
Orientation stratégique : <i>Rendre la CCSN accessible en direct.</i>	<p>Objectif de gestion : <i>Elaborer, communiquer et mettre en oeuvre le projet de CCSN en direct, adopter des moyens de prestation de services et de diffusion de l'information plus efficaces et plus efficaces, notamment par l'automatisation.</i></p> <p>Résultat prévu : <i>Transparence accrue pour les parties intéressées, réduction de la paperasserie et amélioration de l'efficacité et de l'efficacité opérationnelles grâce à un accès électronique à la CCSN.</i></p>
Réalisations :	<ul style="list-style-type: none"> La préparation du projet de médecine nucléaire en direct (« NucMed On-Line ») de la CCSN est maintenant terminée. Cette initiative permettra à plus de 300 titulaires de permis dans le domaine de la médecine nucléaire de transiger avec la CCSN en utilisant des moyens électroniques. La mise en oeuvre est prévue pour 2002-2003. La CCSN a commencé le travail de conception afin d'étendre l'initiative de CCSN en direct à d'autres activités autorisées et d'intégrer l'information sur les permis aux rapports du programme de conformité de la CCSN.
Orientation stratégique :	<p><i>Mettre en oeuvre la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires (en ce qui a trait à la non-prolifération et aux garanties nucléaires). Mettre en oeuvre le Protocole sur les garanties supplémentaires.</i></p>
Objectif de gestion :	<p><i>Déterminer les exigences réglementaires pour la mise en oeuvre efficiente du Protocole additionnel au Traité sur la non-prolifération des armes nucléaires concernant l'Accord relatif aux garanties conclu avec l'AIEA et continuer d'informer l'industrie canadienne sur les exigences particulières du Protocole grâce au programme d'information sur le protocole</i></p>
Résultat prévu :	<p><i>Mise en oeuvre efficace des exigences réglementaires du Protocole additionnel.</i></p>

Orientation stratégique : Améliorer la gestion et le maintien en poste de la main-d'œuvre de la CCSN.

Objectif de gestion : Elaborer un programme coordonné de formation technique et non technique d'une durée de cinq ans.

Résultat prévu : Un soutien actif à l'acquisition continue du savoir à la CCSN.

Réalisations :

- Un plan de formation normalisé axé sur les compétences pour les inspecteurs et les chargés de projet a été élaboré, y compris un programme de formation commune entre les divisions, les directions et la "Nuclear Regulatory Commission" des Etats-Unis.

- Une formation technique a été fournie à huit diplômés universitaires recrutés dans le cadre du programme pilote de stage.

Objectif de gestion : Continuer d'intégrer la planification stratégique et la planification des ressources à l'échelle de l'organisation.

Résultat prévu : Une planification stratégique et la planification des ressources qui fournit à la direction des processus intégrés conformes aux principes de la fonction de contrôleur moderne.

Réalisations :

- La planification stratégique et la planification des ressources ont été réunies en un seul secteur organisationnel afin de promouvoir l'interaction et l'intégration des processus.
- Le cycle de planification intégrée a été lié au cycle budgétaire afin de soutenir le programme proposé de recouvrement des coûts.

Objectif de gestion : Elaborer un cadre général de maintien en emploi afin de guider les initiatives de ressources humaines en cours et futures concernant la gestion de la relève, l'établissement du profil des compétences et le perfectionnement, le recrutement, le maintien en emploi et le rajeunissement de la main-d'œuvre.

Résultat prévu : Une stratégie de maintien en emploi qui mettra la CCSN en position de choix comme employeur.

- La Division des communications et de la gestion de l'information a été mise sur pied afin de mieux coordonner la création, la diffusion, le stockage et la récupération d'information sur le rôle et les activités de la CCSN en matière de réglementation.
- Le Secrétaire est maintenant responsable de toutes les communications liées aux audiences publiques et aux réunions du tribunal et à la publication de ses procès-verbaux.
- Le site web de la CCSN est devenu le véhicule principal pour mettre à la disposition du public l'information sur les activités du tribunal et sur le rôle, les processus et les programmes de réglementation de la CCSN.
- À la suite des événements du 11 septembre 2001, on a procédé à un examen de sécurité complet du site web de la CCSN afin d'identifier l'information potentiellement sensible.

Réalisations :

- Résultat prévu :** Un bon programme de communication qui favorise une meilleure compréhension des processus internes, qui fournit aux parties intéressées la possibilité de donner leur point de vue et qui améliore la compréhension.
- Objectif de gestion :** Continuer la mise en oeuvre de programmes de communication efficace qui explique le rôle et les activités de la CCSN en matière de réglementation.

- La formation des agents de la CCSN sur le programme révisé est déjà commencée et devrait prendre fin en décembre 2002.
- Un programme de conformité entièrement documenté et couvrant toutes les activités réglementées par la CCSN a été préparé en 2001-2002; la mise en oeuvre commencera en 2002-2003. Ce programme met en place une approche à la conformité unifiée et basée sur le risque qui fournit l'assurance que les ressources pour les activités de conformité seront affectées aux aspects qui profiteront le plus aux Canadiens et Canadiennes. Le programme comporte une disposition prévoyant le dépôt de rapports de rendement périodiques.

Réalisations :

Résultat prévu : Un programme qui favorise des activités logiques et prévisibles de vérification de la conformité et d'application de la Loi et un haut niveau de transparence pour les activités de conformité.

Objectif de gestion : Mettre en oeuvre le programme de conformité.

- Des progrès importants ont été réalisés dans la rédaction d'une entente administrative avec la Saskatchewan en vue d'ententes de coopération officielle au chapitre de la réglementation de la protection de la santé et de la sécurité des humains et de l'environnement dans les mines et les usines de concentration d'uranium de la province.
- Après consultation auprès des titulaires de permis, des exigences pertinentes du *Code des chaudières, appareils et tuyauteries sous pression*, du *Code national de prévention des incendies* et du *Code national du bâtiment* ont été incorporées aux permis d'exploitation de toutes les installations de traitement du combustible nucléaire.
- Les programmes de sécurité d'installations nucléaires désignées ont fait l'objet d'un examen à la suite des événements du 1^{er} septembre 2001. Des mesures de sécurité compatibles avec les lignes directrices de l'AIEA ont été mises en oeuvre.
- Après consultation auprès des titulaires de permis, des exigences pertinentes du *Code des chaudières, appareils et tuyauteries sous pression*, du *Code national de prévention des incendies* et du *Code national du bâtiment* ont été incorporées aux permis d'exploitation de toutes les installations de traitement du combustible nucléaire.
- L'Agence de l'énergie nucléaire a bénéficié d'un soutien pour définir les exigences d'efficacité et d'efficience de la réglementation du nucléaire. Dans la mesure du possible, la CCSN prévoit utiliser ces exigences et les indicateurs de rendement connexes pour améliorer son efficacité et son efficience en matière de réglementation.

Réalisations :

Résultat prévu : Meilleure coordination des exigences réglementaires de la CCSN avec celles d'autres compétences.

Objectif de gestion : Incorporer des exigences pertinentes d'organisations internationales, fédérales, provinciales et territoriales aux processus de réglementation de la CCSN.

- L'application officielle et officielle des principes du PGQ à la CCSN a été analysée selon les exigences de la norme ISO 9000:2001.
- Des projets comportant l'adoption de divers aspects du PGQ comme la gestion de risque intégrée, la mesure et la gestion du rendement, la documentation de processus, la planification et la gestion des ressources ont été amorcés.
- Un cadre de gestion du risque a été élaboré et des indicateurs de rendement ont été mis en oeuvre.

Réalisation :

- La CCSN a dressé une liste des modifications prioritaires à apporter à la Loi sur la SRN et aux règlements d'application. La liste comprend les règlements qui concernent la sécurité, le recouvrement des coûts, les garanties, le transport, le système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail et de nombreuses propositions de modification des règlements existants.

Objectif de gestion : Compléter les politiques, les normes et les guides d'application de la réglementation clés.

Résultat prévu :

Une meilleure compréhension du processus de réglementation en vue d'une utilisation plus efficace des ressources de la CCSN, la conformité accrue des titulaires de permis à la réglementation et la promotion d'une meilleure entente entre les parties.

Réalisations :

- La Direction des stratégies opérationnelles a été créée en janvier 2002. La direction est chargée de l'élaboration de politiques et de processus de réglementation, y compris l'élaboration de normes et de guides d'application de la réglementation.
- Les agents de la CCSN ont continué d'élaborer des politiques, des normes et des guides d'application de la réglementation et ont modifié des documents existants afin de les rendre conformes à la nouvelle législation.

Orientation stratégique : Améliorer l'efficacité et l'efficience de la réglementation.

Objectif de gestion : Définir, élaborer et mettre en oeuvre un Programme de gestion de la qualité (PGQ) pour la CCSN.

Résultat prévu :

Un PGQ qui contribuera à une utilisation plus efficace et plus efficace des ressources, à une plus grande uniformité du processus et à une amélioration continue du contrôle de la qualité.

Réalisations :

- La Direction des opérations stratégiques est chargée de l'élaboration d'un système de gestion qui favorise des pratiques uniformes et efficaces en matière de réglementation. La mise en oeuvre du système de gestion est prévue pour 2002-2003.

- Des progrès ont été réalisés dans la conception d'un programme de mobilisation. Les objectifs et les résultats attendus sont un meilleur partage de l'information une visibilité et une crédibilité accrues de la CCSN et l'amélioration des relations de travail avec les parties intéressées.

Objectif de gestion : Compléter la transition à la nouvelle Loi et aux règlements d'application.

Résultat prévu : Une transition en douceur à la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires et aux règlements d'application.

Réalisations :

- Transition sans heurt au régime de réglementation établi en vertu de la Loi sur la SRN et des règlements d'application pour les installations de traitement de l'uranium. Ces installations ont été exemptées des exigences en matière de détermination de la dose interne et de rapport.
- Les exemptions des exigences concernant les plans de déclassement et les assurances financières sont progressivement remplacées par des conditions de permis qui sont exigées pour ces plans et ces assurances au fur et à mesure où les permis doivent être renouvelés.
- Dans le cadre du programme "Contaminated Lands Evaluation and Assessment Network (CLEAN)", certaines installations de résidus de mines d'uranium et d'autres sites contaminés qui n'étaient pas autorisés en vertu de la Loi sur le contrôle de l'énergie atomique ont obtenu des exemptions de permis pour des périodes spécifiques dans le but de faciliter le déroulement du régime de permis pour ces sites.
- La CCSN a évalué les programmes de protection de l'environnement proposés par les titulaires de permis de même que la performance environnementale des titulaires de permis afin de déterminer si les titulaires de permis respectaient leurs obligations réglementaires. Les exemptions de programme de protection de l'environnement sont progressivement remplacées par des conditions de permis au fur et à mesure où les permis doivent être renouvelés.

Objectif de gestion : Identifier et élaborer de nouveaux règlements et des modifications aux règlements existants.

Résultat prévu : Une liste de modifications ou de nouveaux règlements dont la priorité est fonction du risque.

III. Réalisations en matière de rendement

Résultat stratégique

La CCSN a établi comme résultat stratégique de faire de la CCSN l'un de meilleurs organismes de réglementation au monde.

Le résultat stratégique signifie que la CCSN sera reconnue comme un organisme de réglementation efficace disposant de processus de réglementation indépendants, rigoureux et transparents, de même que des pouvoirs et des sanctions requis pour exécuter son mandat, d'un modèle de gouvernance et des ressources humaines nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités.

Le résultat stratégique est l'objectif à long terme. Pour atteindre cet objectif, la CCSN a établi des objectifs plus rapprochés et réalisables grâce à des activités à court et à moyen termes.

Orientations stratégiques, objectifs, résultats prévus et réalisations

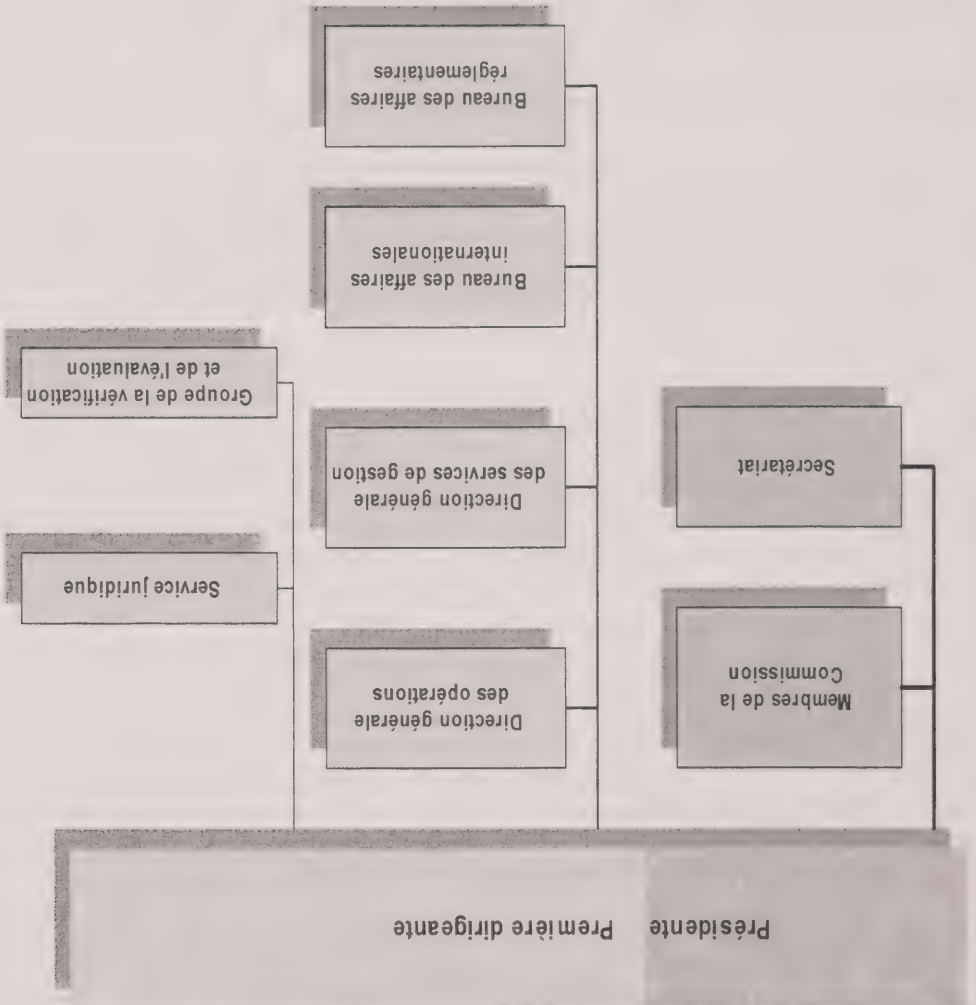
Orientation stratégique : *Mise en oeuvre de la Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaire (SRN).*

Objectif de gestion : *Documenter les processus de réglementation de la CCSN, les communiquer et les expliquer aux parties.*

Résultat prévu : *Meilleure compréhension de la législation afin d'aider les titulaires de permis à mieux saisir les exigences de la loi et le rôle de la CCSN.*

Réalisations :

- Les procès-verbaux de la Commission sont plus détaillés et reflètent le personnel de la CCSN et les représentations des parties (demandeurs et intervenants) et la justification des décisions. Les décisions sont accessibles au public sur le site Web de la CCSN, dans les deux langues officielles.
- La CCSN a organisé un atelier d'une journée sur la Loi sur la SRN et l'a offert à cinq groupes de parties intéressées. De plus, un cours de trois jours sur la réglementation a été élargi afin d'inclure la participation de parties intéressées.



Direction générale des services de gestion

La Direction générale des services de gestion est responsable des politiques et des programmes de la CCSN pour la gestion des ressources humaines et des actifs de la CCSN en matière d'information, de documentation et de technologie de l'information. Elle est aussi responsable des communications et de la planification stratégique.

Bureau des affaires internationales

Le Bureau des affaires internationales coordonne les activités et les engagements internationaux de la CCSN et fournit des avis officiels sur l'élaboration et l'application de la politique du Canada en matière de non-prolifération nucléaire et de garanties, y compris les questions multilatérales de non-prolifération nucléaire.

Le Bureau délivre des permis pour l'exportation et l'importation d'articles nucléaires et de matériel à double capacité lié au nucléaire, conformément à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, à ses règlements d'application et aux obligations internationales du Canada. Le Bureau met en œuvre les accords bilatéraux de coopération nucléaire et les accords internationaux de garanties conclus avec l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), et il gère un programme de recherche et de développement à l'appui des garanties.

Bureau des affaires réglementaires

Le Bureau des affaires réglementaires est responsable des programmes, initiatives et mesures qui, exécutés à l'échelle de l'organisation, visent à améliorer l'efficacité, l'efficience et le fonctionnement global de la CCSN, y compris la gestion de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et des règlements d'application.

Service juridique

Le Service juridique, composé d'avocats détachés du ministère de la Justice, fournit des avis tant à la Commission qu'au personnel de la CCSN.

Groupe de la vérification et de l'évaluation

Le Groupe de la vérification et de l'évaluation examine les questions liées à la responsabilité de gestion et à l'exécution du programme de la CCSN, il formule des recommandations pour assurer une amélioration continue de la CCSN.

Direction générale des opérations

Le 10 janvier 2002, les fonctions de réglementation des trois directions opérationnelles ont été consolidées sous la toute nouvelle Direction générale des opérations, administrée par un vice-président. La nouvelle entité chapeaute cinq directions ayant chacune pour mandat clair d'exécuter toutes les fonctions de réglementation pour un groupe spécifique de titulaires de permis ou de fournir des stratégies opérationnelles ou des évaluations spécialisées à l'appui des fonctions de réglementation. Ces cinq directions sont les suivantes :

Direction de la réglementation des centrales nucléaires

La Direction réglemente le développement et l'exploitation des centrales nucléaires au Canada, conformément aux dispositions de la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et de ses règlements d'application.

Direction de la réglementation du cycle et des installations nucléaires

La direction réglemente le développement et l'exploitation des mines d'uranium et des usines de traitement de l'uranium, des installations de traitement de substances nucléaires, des installations de gestion des déchets, des réacteurs de faible puissance, des installations de recherche et d'essais et des accélérateurs.

Direction de la réglementation des substances nucléaires

La direction réglemente la production, la possession, le transport et l'utilisation de substances nucléaires et d'appareils à rayonnement.

Direction de l'évaluation et de l'analyse

La direction se charge de l'évaluation spécialisée de la sûreté et de la sûreté à l'appui des activités de réglementation de la direction générale. Elle s'occupe aussi de la capacité de l'organisation d'intervenir en cas d'urgence.

Direction des stratégies opérationnelles

La direction est responsable du développement de processus de réglementation, de programmes et de documents servant de base à des pratiques uniformes et efficaces en matière de réglementation

Organisation

La CCSN se compose d'une Commission de sept membres et d'un effectif d'environ 480 employés. Un membre de la Commission est désigné président et premier dirigeant. Mme Linda J. Keen occupe présentement ce poste.

La Commission, qui fonctionne comme un tribunal, rend de façon indépendante des décisions concernant la délivrance de permis pour les activités liées à l'énergie nucléaire au Canada. Lorsqu'elle rend ses décisions, la Commission tient compte des opinions et des préoccupations des parties intéressées et des intervenants. Elle établit des règlements à caractère obligatoire et elle élabore, à l'intention de l'industrie nucléaire canadienne, des directives réglementaires sur les questions concernant la santé, la sécurité, la sûreté et l'environnement. La Commission délègue à des fonctionnaires désignés le pouvoir de rendre des décisions de permis pour certaines catégories d'installations et d'activités nucléaires conformément à la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires* et aux règlements d'application.

Le personnel prépare des recommandations concernant la délivrance de permis, les soumet à la Commission au cours des audiences publiques et administre par la suite les décisions rendues par la Commission.

La Commission

Commissaires

Selon la *Loi sur la sûreté et la réglementation nucléaires*, le gouverneur en conseil peut nommer jusqu'à sept commissaires. Un des commissaires est un membre à temps plein et est nommé président de la Commission. Les commissaires à temps partiel ont le statut de membre permanent et leur mandat ne doit pas dépasser cinq ans.

Secrétariat

Le Secrétariat assure la planification des activités de la Commission et il fournit un soutien technique et administratif à la présidente de la Commission et aux autres commissaires. Dans l'exercice de ces fonctions, il s'occupe notamment des communications entre la Commission et le Cabinet du ministre et toutes les autres parties intéressées, y compris les ministères, les intervenants, les titulaires de permis, les médias et le public. Il fait également office de registraire des documents de la Commission, tout en veillant à la gestion du processus d'audience.

II. Contexte stratégique

Mission

La Commission canadienne de sûreté nucléaire réglemente l'utilisation de l'énergie et des matières nucléaires afin de protéger la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement et de respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire.

Mandat

En vertu de la loi adoptée par le Parlement, des directives et des engagements internationaux du gouvernement fédéral, la CCSN a pour mandat :

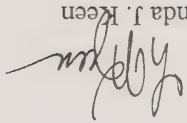
- de réglementer le développement, la production et l'utilisation de l'énergie nucléaire au Canada;
- de réglementer la production, la possession, l'utilisation et le transport des substances nucléaires ainsi que la production, la possession et l'utilisation de l'équipement réglementé et des renseignements réglementés;
- de mettre en oeuvre les mesures de contrôle international du développement, de la production, du transport et de l'utilisation de l'énergie et des substances nucléaires, y compris les mesures de non-prolifération des armes nucléaires et des explosifs nucléaires;
- d'informer le public tant sur les plans scientifique et technique ou en ce qui concerne la réglementation de l'énergie nucléaire que sur ses activités et sur les conséquences pour la santé et la sécurité des personnes et pour l'environnement, des activités susmentionnées;
- d'entreprendre des projets spéciaux.

Après de réaliser notre objectif d'ouverture et de transparence, nous avons publié des comptes rendus plus détaillés des délibérations de la Commission, y compris les motifs de décision, au cours de 2001-2002. Durant la même période, la CCSN a tenu des réunions avec des groupes d'intérêt public afin d'entendre leurs préoccupations, elle s'est entretenue avec des chambres de commerce afin d'échanger avec le milieu des affaires et elle a renforcé ses relations avec les municipalités afin de comprendre les difficultés auxquelles font face les collectivités locales.

Afin d'atteindre notre objectif d'attirer et de garder du personnel de qualité, nous avons mis en place un programme pilote de stages dans le domaine de la réglementation des centrales nucléaires. La CCSN a également commencé à appuyer le Réseau d'excellence en génie nucléaire des universités canadiennes.

Ce ne sont là que quelques exemples de réalisations qui mettent en valeur la poursuite de l'amélioration à la CCSN. Dans le cadre de notre Plan stratégique (2002-2007), nous avons déterminé de nouvelles initiatives pour devenir un meilleur organisme de réglementation. Au cours du prochain exercice, la CCSN mesurera son rendement par rapport au Plan stratégique et en communiquera les résultats aux Canadiens et aux Canadiennes.

La clé de notre succès réside dans notre personnel, qui, par ses connaissances, son professionnalisme et son engagement résolu, fait de la CCSN l'un des meilleurs organismes de réglementation nucléaire au monde. Je félicite tous les employés de la CCSN d'avoir su relever les défis de 2001-2002 avec dévouement et intégrité.



Linda J. Keen

I. Message de la présidente et première dirigeante

Je suis heureuse de présenter au Parlement et à la population canadienne le Rapport sur le rendement de la Commission canadienne de sûreté nucléaire.

L'an dernier, la CCSN s'était fixé trois objectifs stratégiques pour devenir l'un des meilleurs organismes de réglementation nucléaire au monde : assurer l'efficacité et l'efficacité du régime de réglementation de la CCSN; se maintenir à un niveau élevé d'ouverture et de transparence; et attirer et garder du personnel de qualité.

Au cours de l'exercice 2001-2002, la CCSN a obtenu des résultats concrets par rapport à ces objectifs stratégiques. J'estime que la CCSN est aujourd'hui un meilleur organisme de réglementation nucléaire qu'elle ne l'était il y a un an. Elle sert mieux les Canadiens et les Canadiennes dans l'exécution de son mandat qui est de protéger la santé, la sûreté, la sécurité et l'environnement et de respecter les engagements internationaux du Canada à l'égard de l'utilisation pacifique de l'énergie nucléaire.

La CCSN a démontré ce dont elle est capable en prenant les mesures qui s'imposaient lors des événements tragiques du 11 septembre. Les attentats terroristes contre les États-Unis ont constitué pour la sécurité un danger réel et immédiat, et la CCSN a réagi avec efficacité et rapidité. Les questions de sécurité sont demeurées centrales durant tout l'exercice, et nous avons procédé à une autre étape de l'évaluation de notre sécurité et de celle des titulaires de permis. La CCSN prendra d'autres mesures, au besoin, au cours du prochain exercice.

La CCSN a amélioré son efficacité et son efficacité en mettant en œuvre de nouvelles initiatives en 2001-2002. Par exemple, nous avons instauré un nouveau système d'évaluation du rendement en matière de sûreté afin de préciser les attentes de la CCSN auprès des titulaires de permis et du public. Nous appliquons maintenant une méthode d'évaluation fondée sur le risque dans tout le régime de réglementation, afin de veiller à ce que nos activités de réglementation soient dirigées là où elles sont le plus nécessaires. La CCSN prendra bientôt une initiative afin d'autoriser en direct des demandes de permis dans le domaine de la santé et elle créera également un projet de guichet unique pour les titulaires de permis de centrale nucléaire afin d'accroître son efficacité et son efficacité. En 2001-2002, la structure fonctionnelle a été réorganisée afin de séparer clairement les responsabilités de la Commission de celles du personnel de la CCSN, de préciser les rôles et responsabilités et de renforcer l'obligation de rendre compte.

En ce qui concerne les activités internationales, la CCSN a continué à sensibiliser le secteur nucléaire à la mise en œuvre du Protocole additionnel Canada-Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), qui est entré en vigueur en 2000. Aux termes de cette entente, l'AIEA s'assure que le Canada respecte l'engagement qu'il a pris de ne pas fabriquer d'armes nucléaires ni d'autres dispositifs explosifs nucléaires. L'AIEA a réalisé avec succès ses premières activités d'accès complémentaire au Canada dans 14 sites nucléaires et autres endroits.

Table des matières

I.	Message de la présidente et première dirigeante.....	1
II.	Contexte stratégique.....	3
	Mission, Mandat.....	3
	Organisation	4
	Contexte de rendement	8
	Indicateurs sociaux et priorités du gouvernement.....	9
	Renseignements financiers.....	9
III.	Réalisations en matière de rendement.....	11
IV.	Sources d'information	21
V.	Annexes - Tableaux financiers.....	23
	Aperçu du rendement financier.....	23
	Liste des tableaux financiers récapitulatifs.....	24
	Tableaux financiers récapitulatifs.....	25

Commission canadienne de sûreté nucléaire

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002



Herb Dhaliwal

Ministre des Ressources naturelles Canada

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.ibrs-sci.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Présentation améliorée des rapports au Parlement

Document pilote

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/17-2002
ISBN 0-660-62096-0





Commission canadienne de sûreté nucléaire

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada



Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

Canada



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from

Canadian Government Publishing — PWGSC

Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/32-2002

ISBN 0-660-62100-2



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting of results through ministers to Parliament and citizens. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following certain principles. Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering its commitments. The report also associates performance with earlier commitments as well as achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance of the organisation according to the principles outlined above, and provide comments to the department or agency that will help it in the next cycle of planning and reporting.

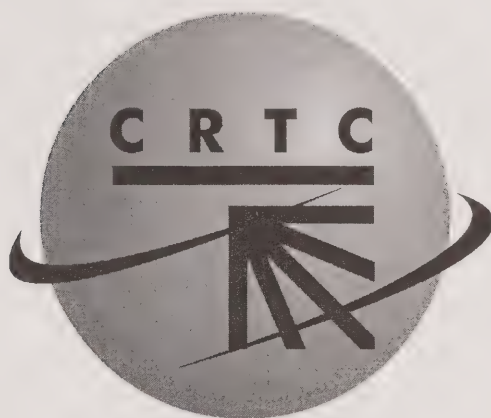
This report is accessible electronically from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5

OR to this Internet address: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission



Performance Report

For the period ending
March 31, 2002

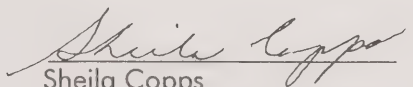

Sheila Copps
Minister of Canadian Heritage

Table of Contents

Executive Summary iii

SECTION I: MESSAGES 1

Minister’s Message 3

Chairperson’s Message 5

SECTION II: CRTC STRATEGIC CONTEXT AND PERFORMANCE 7

CRTC Mandate 9

Social and Economic Environment: Challenges Past and Present 10

Strategic Outcomes 13

Performance Accomplishments 15

ANNEXES 37

Annex A: Financial Information & Summary Tables 39

Annex B: CRTC Members and Offices 47

Annex C: Legislation Administered and Associated Regulations 49

Index 51

Executive Summary

- ✓ Canadians have long benefited from the CRTC's Canadian content (CanCon) regulations, which ensure that Canadian artists and Canadian stories are available to Canadians through their broadcasting system. Radio and television stations must ensure that a portion of their daily programming is dedicated to airing Canadian music and Canadian productions. In fulfilling these requirements, the Canadian broadcasting system provides Canadians with programming that reflects Canada's linguistic duality, cultural diversity and Aboriginal reality; creates a demand for Canadian productions and music; and provides financial support for Canadian talent. An ongoing challenge is to develop creative ways to promote English-language Canadian drama that will speak to English-speaking Canadians the way *Fortier* speaks to French-speaking Canadians.
- ✓ Technology is driving massive change in the broadcasting industry. Digital signal transmission represents the largest advance and the biggest technological challenge today. For decades, Canadians have received their over-the-air signals in an analog format. Today, the possibility exists to receive digital over-the-air signals. To pave the way for this transition, as it did for digital cable and satellite distribution, the CRTC issued a new over-the-air digital transmission policy and called for applications. It is now up to the broadcasting industry to take digital over-the-air signals from a possibility to a reality.
- ✓ Competition in telecommunications markets has brought Canadians the lowest long distance telephone rates in North America. Canadians are waiting for competition to develop in the local telephone service market. While this competition is developing more slowly than originally anticipated, the CRTC has taken numerous measures to foster the development of facilities-based competition. In May 2002, the Commission released its new price cap decision. Under the new price cap regime, consumers are protected from increases in local service rates unless the rate of inflation exceeds 3.5 percent. At the same time, the Commission made numerous provisions in the regime to assist both new competitors and incumbent telephone companies to move toward facilities-based competition.
- ✓ Canadians also benefit from the CRTC's wide-ranging social agenda. Over the past several years, the Commission has allocated the three-digit number 211 to community information and referral services; required closed captioning for the hearing impaired and descriptive video for persons with visual disabilities; and ensured that telecommunications carriers and long distance resellers will provide essential information in alternative formats for persons who are visually impaired.

- ✓ The Commission also makes significant contributions to the Government's agenda (as set out in the 2001 Speech from the Throne) in pursuing its four strategic objectives. Through its activities in the past year, the Commission has:
 - ✓ implemented recommendations from its *Achieving a Better Balance: Report on French-language Broadcasting Services in a Minority Environment* to ensure that French-language services are available in areas where French-speaking Canadians are in the minority;
 - ✓ licensed new multicultural specialty channels to ensure that Canada's broadcasting system reflects our cultural diversity;
 - ✓ revamped its web site to make more information more readily and easily available to Canadians; and
 - ✓ undertaken a variety of initiatives to ensure that Commission processes are both effective and efficient and that its decisions convey thoughtfulness, knowledge and common sense.

Section I:

Messages

Minister
of Canadian Heritage



Ministre
du Patrimoine canadien

Ottawa, Canada K1A 0M5



The Canadian Radio-television and Telecommunications Commission continues to be instrumental in fostering a strong and vibrant Canadian society. Ours is a country that is diverse and dispersed, but there is something that connects us no matter where we are, or who we are.

That something is our culture. It is what defines us as a society, and it is what we are referring to when we talk about our Canadian identity. Our goal is to strengthen and promote the diverse elements that make us a country that is respected for its bilingualism, multiculturalism, valuing our cultural and natural heritage, creativity, innovation and cohesiveness.

The CRTC is committed to ensuring a Canadian presence and content in telecommunications and broadcasting through its regulation of these industries. It consults with Canadians and stakeholders in the industries it regulates to create equitable communications standards that ensure access to high-quality Canadian programming that reflects our cultural diversity and linguistic duality.

In a constantly evolving world, the CRTC and the 18 other Canadian Heritage Portfolio members, as well as a broad range of other partners across the country, strive to create programs and policies that represent what matters to Canadians.

This Performance Report highlights the outcome of the partnerships and collaborations established by the CRTC, a key member of the Canadian Heritage Portfolio. It emphasizes the pride that the Government of Canada and its employees take in its artists, athletes, language and cultural community, our cultural and natural resources, and our commitment to making Canada's stories, culture, and values available to the world and right here at home.

A handwritten signature in cursive script that reads "Sheila Copps".

Sheila Copps

Canada

Chairperson's Message



It is the CRTC's responsibility to make decisions and to develop, implement, enforce and monitor policies and regulations to fulfil the objectives set out in the *Broadcasting Act* and the *Telecommunications Act*. In this past year, the Commission has made significant contributions to Canadians' cultural, social and economic prosperity by acting on these responsibilities. It is my pleasure to introduce both our achievements and our challenges.

One of the CRTC's longest standing and most successful endeavours is ensuring – through our Canadian content policy and regulations – that Canadians have access to Canadian artists and

Canadian stories. It is the Commission's goal to encourage and promote the production of high-quality Canadian drama. While Canadian artists, producers and directors have made tremendous strides in producing and distributing French-language drama series, we believe that there is yet untapped potential to create and air new and truly Canadian English-language television drama series. The Commission is accordingly exploring new and creative ways to encourage and promote the production of high-quality English-language Canadian drama.

While our Canadian content policy and regulations seek to foster the production of programming that Canadians want to watch and listen to, our new price cap regime seeks to bring Canadians together by ensuring reasonably priced local telecommunications services in both urban and rural areas. Under the new price cap regime, for the next four years, Canadians will not face rate increases for their residential telephone service unless inflation exceeds 3.5 percent. Local business rates will not increase during the period by more than the rate of inflation. Our objective in making these determinations was to continue to make reliable and reasonably priced telephone services accessible to all Canadians.

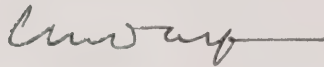
The other objective of the new price cap regime is to foster facilities-based local telephone competition. The industry is still in the process of transition from what was a largely protected environment to one that fosters more open competition. In making our decisions, and in devising and revising our policies, we want to ensure that this transition is successful, notwithstanding a very difficult economic environment. We believe that fair competition keeps the industry healthy, drives technological innovation and creates more choice and better service for Canadians. To further competition, we have removed and will continue to remove regulatory obstacles wherever possible

We attempt to achieve fairness and balance in all our decisions, policies and actions. Fairness includes ensuring that Canadians have access to programming in the official language of their choice, particularly where that language is the official language of the minority in their region. In the past year, the CRTC has taken progressive steps in this direction by ensuring that large and medium-sized cable distributors carry more

programming in both official languages, including the proceedings of the House of Commons.

Of course, Canadians speak more than just our two official languages. In fact, Canada is now home to citizens of more than 150 different ethnic backgrounds. Today, Canadians enjoy over 30 licensed ethnic services and our broadcasting system is a model for the world. The quality, diversity and affordability of our information and entertainment choices are unparalleled. However, we cannot be complacent. Our demographic make-up is continuously changing. The Canadian broadcasting system needs to keep up with those changes, to help provide all Canadians with a sense of belonging, and to encourage dialogue and harmony among our different communities.

The regulator's role is to open doors and to remove obstacles that interfere with the pursuit and attainment of the objectives set out in the Acts of Parliament that govern our activities. In so doing, we will hopefully continue to bring results to Canadians.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'C. Dalfen', with a long horizontal stroke extending to the right.

Charles M. Dalfen

Section II:
CRTC
Strategic Context and
Performance

CRTC Mandate

CRTC Mandate

To regulate and supervise the broadcasting and telecommunications industries in accordance with the policies established consonant with the *Broadcasting Act* and the *Telecommunications Act*.

Strategic objectives: results for Canadians

In pursuing its regulatory responsibilities, the Commission is guided by four broad strategic objectives. These are to provide Canadians with:

- ✓ Canadian content in broadcasting that supports the development of Canadian talent and reflects Canadian values, including linguistic duality and cultural diversity;
- ✓ access to a broad range of innovative, high-quality communications services that meet consumer needs at reasonable prices;
- ✓ competition in all areas of communications; and
- ✓ Commission processes that are fair, equitable and effective.

Regulating in the public interest

The Commission fulfils its regulatory responsibilities by means of a number of inter-related tasks, including:

- ✓ issuing, renewing and amending licences for broadcasting undertakings;
- ✓ developing, reviewing, implementing, monitoring and assessing the impact of regulatory policies;
- ✓ making determinations on mergers, acquisitions and changes of ownership in the broadcasting industry;
- ✓ approving tariffs for the telecommunications industry;
- ✓ developing, implementing and refining regulatory frameworks for the telecommunications industry;
- ✓ fostering competition and regulating where market forces are not achieving public interest objectives;
- ✓ monitoring competition; and
- ✓ collaborating with industry to resolve competitive disputes.

For each task the CRTC undertakes, a primary concern is balancing the needs and desires of Canadians with those of the communications industry it regulates. Through its regulatory function, the Commission addresses, among other matters, social and cultural issues that might otherwise not receive the attention they deserve. These activities include: the promotion of Canada's cultural diversity in the broadcast media; provision of additional closed captioning for the hearing impaired and descriptive video for the visually impaired; protection from excessive violence in the broadcast media; and the introduction of special telephone numbers such as 211, which provides speedy access to social services as does 911 for emergency services.

Social and Economic Environment: Challenges Past and Present

Like most organizations, the CRTC does not work in isolation. Environmental factors over which the Commission has little or no control, such as the state of the economy, capital markets and societal change, influence the CRTC's work, priorities and outcomes.

The state of the economy and communications competition

The downturn that characterized the world economy and capital markets for most of last year had an impact on the profitability and, in some cases, the viability of many firms in the global communications industry. Canadian firms were no exception. Declining advertising revenues reduced broadcasters' overall revenues. New lows in stock valuations for both broadcasting and telecommunications firms restricted their ability to raise capital for investment purposes, and even prompted calls for lifting foreign investment limits on telecommunications firms.

This downturn also ravaged a number of Canadian telecommunications firms' bottom lines. Some local telephone competitors declared bankruptcy while others are in precarious financial situations. Overall, the result has been the erosion of the number of competitors serving Canadians in the local telecommunications market.

A trend toward consolidation of ownership also exists in Canada's broadcasting industry. In the last few years, the Commission has approved a significant number of mergers and acquisitions, which enabled major firms to reach greater numbers of Canadians and to compete better globally.

In combination, these parallel trends raise two distinct issues. First, given Canada's large geographic size and proportionately small population, how many independent communications firms can the economy sustain? And, second, what effect will ongoing consolidation in the communications industry have on the state of competition in Canadian communications?

While the CRTC remains a strong advocate of competition, national and global economies and capital markets and Canadian demography play a role in determining how successful the Commission's long-range competitive frameworks will be. For example, long distance competition became a reality in the strong economy that characterized the 1990s, while local competition suffered from the weakening of the economy in the first part of the 21st century.¹ In the broadcasting sector, competition between cable and satellite firms is becoming a reality. The CRTC has encouraged growth in the delivery of satellite services and adopted policies and regulations to ensure fair competition in the distribution sector.

¹ The industry, the level of investment required for local telephone service and the regulator must also assume some responsibility in this up- and -down cycle for local competition.

Canadian Content (CanCon): The spirit and the regulations

The *Broadcasting Act* states that “each broadcasting undertaking shall make maximum use, and in no case less than predominant use, of Canadian creative and other resources in the creation and presentation of programming, unless the nature of the service provided by the undertaking, such as a specialized content or format or the use of languages other than French or English, renders that use impracticable, in which case the undertaking shall make the greatest practicable use of those resources [Paragraph 3(1)(f)].” Through its regulations and conditions of licence, the CRTC articulates how broadcasters must comply with both the intent and the spirit of the Act.

In April 2002, Heritage Minister Sheila Copps initiated a review of the CanCon rules for television and film production. The CanCon goals – to ensure that Canadians have choices, to connect Canadians to the diverse Canadian experience, and to maintain and promote Canadian identity and cultural diversity nationally and internationally – are, and will remain, important to the Commission. The CRTC will continue to find ways to promote the realization of those goals.

The Standing Committee on Canadian Heritage and the *Broadcasting Act*

During its comprehensive review of the *Broadcasting Act*, the Standing Committee on Canadian Heritage has heard both praise and criticism for the Act as well as the policies and activities that flow from it. Issues being raised before the Committee include Canadian content, public financial support for private broadcasters, foreign ownership and the CRTC’s Part II licence fees. The CRTC has assisted the Committee in its deliberations and stands ready to provide any future assistance it may require.

Diversity is real and growing

Immigration to Canada has reached record levels in recent years; in the face of declining birth rates in most provinces, some experts believe that levels should increase for Canada to maintain its essential labour force. Indeed, the Government of Canada is committed to streamlining the immigration process to enable Canada to attract the skilled workers it needs (2001 Speech from the Throne). To support Canada’s cultural mosaic, the government is committed to promoting inclusiveness for all Canadians who are not members of the two primary linguistic groups. The CRTC will continue to support cultural diversity and building bridges between Canada’s cultural groups through activities such as licensing ethnic radio and television stations and requiring broadcasters to accurately reflect the presence of cultural and racial minorities and Aboriginal peoples.

Canada’s Aboriginal population is growing at a faster rate than ever before, particularly in large, urban centres. This growth has highlighted the need to reflect Canada’s Aboriginal reality in the Canadian broadcasting system. The CRTC has responded by licensing Aboriginal television and radio services and ensuring that the broadcasting system accurately reflects the presence of Aboriginal peoples in Canada.

What's in a number?

With the growth in use of both cellular and landline telephones, demand for telephone numbers is growing faster than supply (number exhaust). This fact obviously has implications for the supply of numbering resources for Canada, the United States and the 19 Caribbean countries that comprise the membership of the North American Numbering system. The time estimates concerning number exhaust vary from year to year, depending on the extent to which current demand affects forecasts, but all estimates agree that number exhaust is looming within the next two decades at best. The CRTC joins with the U.S. Federal Communications Commission, regulatory bodies in the Caribbean, the system-wide Industry Numbering Committee and the U.S. North American Numbering Council to find solutions to numbering exhaust and to manage Canadian numbering resources in the most efficient and effective manner possible.

These and other social and economic factors represent both opportunities and risks as the Commission establishes its priorities and makes decisions. The following report describes the CRTC's accomplishments over the past year, along with the challenges it faces.

Strategic Outcomes

The CRTC’s four strategic objectives are outlined in its Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS). They are:

- ✓ **Cultural prosperity:** The availability of Canadian content and programming that reflects Canadian creative talent, Canada’s linguistic duality, cultural diversity and social values, as well as its national, regional and community differences.
- ✓ **Social prosperity:** Canadians have access to a variety of innovative, high-quality, reasonably priced communications services that meet their needs and reflect their values.
- ✓ **Economic prosperity:** Competitive Canadian communications industry.
- ✓ **Equity and fairness:** Commission processes that are fair, credible and effective.

The CRTC dedicates all of its resources to achieving these four strategic objectives for Canadians. The chart below provides a guide to finding the CRTC’s performance accomplishments and challenges.

Chart 2.1: Strategic Outcomes

To provide Canadians with Canadian communications that contribute fairly and equitably to Canada’s economic, social and cultural prosperity				
To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Performance accomplishments and challenges:		Page
Cultural prosperity	✓ Canadian content	⇒	Funding for Canadian content	16
		⇒	Scheduling and viewing of Canadian programming	17
	✓ Linguistic duality, cultural diversity and Aboriginal reality	⇒	Implementing the recommendations of the CRTC’s <i>Achieving a Better Balance: Report on French-language Broadcasting Services in a Minority Environment</i> .	18
		⇒	Emphasis on issuing ethnic licences	20
		⇒	Licensing Aboriginal broadcasting services	21

Chart 2.1: Strategic Outcomes continued

To provide Canadians with:	To be demonstrated by:	Performance accomplishments and challenges:	Page
Social prosperity	✓ Fair rates and access	⇒ Customers benefit from new price cap regime	22
		⇒ Implementing the new contribution regime	23
		⇒ Telecom service improvement plans	23
	✓ Meeting Canadians' needs and reflecting their values	⇒ Implementing 211	23
		⇒ Closed captioning	25
Economic prosperity	✓ Local competition	⇒ Impact of new price cap regime on industry	28
	✓ State of the industry	⇒ <i>Broadcasting Policy Monitoring Report; Report to the Governor-in-Council: Status of Competition in Canadian Telecommunications Markets and Deployment/Accessibility of Advanced Telecommunications Infrastructure and Services</i>	31
Equity and fairness	✓ CRTC initiatives	⇒ Reducing the regulatory burden on small telephone companies, radio licence renewals	33
		⇒ Application processing standards	33
		⇒ Public processes	34
	✓ Government-sponsored initiatives	⇒ Government On-Line and the new web site	34
		⇒ Service Improvement Initiative	35
		⇒ Values and ethics	35

Performance Accomplishments

The following performance report highlights the Commission’s major accomplishments and ongoing challenges.

Cultural prosperity

The Government of Canada is committed to sustaining a vibrant Canadian culture through cultural policies that focus on excellence in the creative process and on diverse Canadian content (2001 Speech from the Throne). The CRTC contributes to Canadians’ cultural prosperity through policies, regulations and licensing decisions that give Canadians a wide choice of broadcasting services from around the world, while ensuring a Canadian presence globally. The Commission also fosters Canadian talent and programming, in both official languages, through requirements for direct financial support from broadcasters and distributors and its rules regarding Canadian content levels. The CRTC also develops policies and licenses broadcasting services that support and reflect the Aboriginal and multicultural and multi-ethnic Canadian reality. Thus, the CRTC’s performance story is, in part, about how the Commission has risen to meet the challenge of sustaining a vibrant Canadian culture.

Strategic Objective	Dedicated Resources ²	
The availability of Canadian content and programming that reflects Canadian creative talent, Canada’s linguistic duality, cultural diversity and social values, as well as its national, regional and community differences	\$12.8 million	131.4 FTEs

Canadian Content (CanCon)

Ensuring the availability of Canadian content is one of the cornerstones of the *Broadcasting Act*. One of its primary purposes is to make Canadian artists and Canadian stories available to Canadians. The CRTC establishes and monitors the implementation of policies and regulations that ensure that Canada’s broadcasting system meets Parliament’s objectives for the development and presence of Canadian content. The scope of the CanCon policies and regulations includes, but is not limited to:

- ✓ the broadcasting system’s financial support for the creation of Canadian content;
- ✓ the creation and production of Canadian programs and music;

² While the performance story highlights only the CRTC’s major accomplishments, the dedicated resources indicated are the totals utilized for all activities related to each strategic objective

- ✓ the amount of Canadian content that must be made available by distribution undertakings; and
- ✓ Canadian ownership and control of the broadcasting system.

The CRTC does not claim that it is the sole guardian of Canadian culture. In this endeavour and others, the Commission has many partners. Together with a variety of private and public institutions - notably the Department of Canadian Heritage and the other organizations in the Canadian Heritage Portfolio – as well as a myriad of Canadian artists and performers, a host of Canadian cultural groups and millions of ‘ordinary’ Canadians, the Commission helps nurture and sustain a vibrant and unique Canadian culture.

The CRTC’s special role in advancing Canadian culture is demonstrated, in part, by the financial support that the Commission has caused to be directed into funding the development of Canadian talent and programming.³

- ✓ **Canadian Talent Development contributions:** The CRTC requests that all private commercial radio licensees make an annual financial commitment to Canadian talent as part of their licence renewal applications. Since 1997, radio licence renewals have generated \$13.7 million for Canadian Talent Development initiatives.
- ✓ **Transfer of ownership or control benefits:** Applicants for a transfer of ownership or control of radio stations must commit to make a minimum direct financial contribution of 6 percent of the value of the transaction to Canadian Talent Development. Between April 1998 and July 2002, such benefits have totalled \$92.6 million. Applicants for transfers of ownership or control of commercial television broadcasting undertakings must commit a direct financial contribution of 10 percent of the value of the transaction to the Canadian broadcasting system. Between June 1999 and July 2002, such tangible benefits have totalled \$515 million.
- ✓ **Broadcasting Distribution Undertakings (BDU) contributions to programming funds:** The Broadcasting Distribution Regulations require that all Class 1 and Class 2 terrestrial BDUs as well as all satellite distribution undertakings contribute a minimum of 5 percent of their gross annual revenues to the creation and presentation of Canadian programming. Since 1997, such contributions have totalled \$398.5 million.
- ✓ **Expenditures on Canadian programming:** To meet their licensing requirements for Canadian content, Canada’s television broadcasters must either purchase or produce Canadian programs. Since 1997, that spending, as detailed in Table 2.1, has totalled \$6.932 billion.

³ For greater detail concerning the funding of Canadian talent and programming, please see the CRTC’s forthcoming *Broadcasting Policy Monitoring Report*, which may be found at <http://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports.htm>.

Table 2.1: Eligible Expenditures on Canadian Programming (\$million)*

Source	1997	1998	1999	2000	2001
English-language TV					
Private conventional	367.2	417.5	403.4	393.6	394.8
CBC	203.8	311.4	353.0	324.3	299.6
Pay, PPV and specialty services	198.7	226.7	320.9	374.8	428.2
French-language TV					
Private conventional and SRC	254.5	267.7	304.0	329.9	296.4
Pay, PPV and specialty services	60.8	77.7	82.6	93.1	109.1
Ethnic specialty services	5.7	7.4	7.8	8.3	9.1
Total	1090.7	1308.4	1471.7	1524.0	1537.2

* Source: CRTC financial database and CBC annual returns.

CanCon policies and regulations also influenced the competitive licensing process for television.⁴ Often, competing applicants promise to deliver above the minimum amount of CanCon required by CRTC regulations. Thus, the Commission's competitive licensing process results in two different benefits for Canadians. The first, demonstrated in Table 2.1, is expenditures on Canadian programming that help support Canadians who work in the field. The second benefit is the number of hours of Canadian programming available to Canadian viewers.

While the CRTC has been highly successful in fostering the scheduling of Canadian programming during most of the broadcast day, the scheduling of Canadian priority programming, especially drama, during the evening hours (7 p.m. to 11 p.m.) has been a challenge. Over the last several years, the Commission has made the scheduling of Canadian priority programming in the evening hours a priority. The result has been a significant increase in the amount of English-Canadian priority programming that is available to Canadians.⁵ One of the remaining challenges is to promote an increase in the drama component of that programming.

The increase in the scheduling of English-Canadian programming has not been reflected in the number of viewers and therein lies one of the CRTC's challenges. While the trend over the last several years has been a significant increase in scheduling, the trend in terms of numbers of viewers has been at best, flat, and at worst, downward. Although there is no simple explanation for this continuing challenge, English-Canadians appear to have an appetite for foreign drama. The *Broadcasting Policy Monitoring Report, 2001* (which can be accessed on the CRTC's web site at <http://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports/PolicyMonitoring/2001/bpmr.htm>) shows

⁴ The same type of competition also draws promises of higher levels of Canadian programming in radio licence renewals.

⁵ Please see the forthcoming *Broadcasting Policy Monitoring Report 2002* for further details (<http://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports.htm>).

that English Canadians' choices include a large component of foreign programming: recent increases in Canadian purchases of grey market satellite dishes and services⁶ may further support that argument. An important question is why? The CRTC does not have all of the answers, but is actively engaged in seeking them out. Since the CRTC remains committed to continue making Canadian broadcasting licences conditional upon airing Canadian priority programming during the evening hours, it will continue to work on ways to foster increased viewing of that programming.

"The question I am interested in exploring ... is how...we can reach the point where we have English-language dramatic television series that we can relate to as Canadians; the way the Americans can relate to *The West Wing* ...or that French Canadians can relate to *Fortier*; dramatic television that reflects us, amuses us, moves us; television that we try and make sure to be home to watch."

Charles M. Dalfen
Chairman
10 June 2002

Such steps are not required to stimulate the production and viewing of French-language drama. Domestic production of French-language drama is healthy, as is the size and loyalty of its audience.

Linguistic duality, cultural diversity and Aboriginal reality

The Canadian government is committed to sustaining Canada's linguistic duality, which is "fundamental to our Canadian identity and is a key element of our vibrant society. The protection of our two official languages is a priority of the Government..." (2001 Speech from the Throne). The CRTC remains committed to furthering the government's agenda in this area.

Most recently, the CRTC has taken action to implement the recommendations in its 2001 report *Achieving a Better Balance: Report on French-language Broadcasting in a Minority Environment*, (please see the press release for a précis of the report at <http://www.crtc.gc.ca/ENG/NEWS/RELEASES/2001/I010212.htm>). The Commission's policy is to increase the amount of French-language programming available to communities where French-speaking Canadians are a minority as the technology to do so becomes available. Specifically, the new policy requires all large and mid-sized (Class 1 and Class 2) cable television distributors who distribute programming services to their

⁶ Grey market satellite dishes and services originate in the United States and allow Canadians to receive programming that is not subject to the CanCon rules.

customers in digital mode using high capacity digital technology (750 MHz and above) to offer their customers all Canadian English- and French-language specialty services and at least one pay television service in English and in French in either analog or digital format. This portion of the policy affects 21 distributors and approximately 22.6 percent of all cable subscribers in Canada. Class 1 and Class 2 cable distributors using lower-capacity digital technology (less than 750 MHz and more than 550 MHz) are now required to offer their customers at least one Canadian specialty service in the official language of the minority in either analog or digital mode for every 10 (Canadian or non-Canadian) programming services they distribute in the official language of the majority. In this category, 113 distributors provide services to approximately 56.6 percent of Canadian cable subscribers.

The Commission recognizes that many cable customers will continue to receive their services in analog format in the short term. To ensure that Canadians continue to have those services in the language of their choice, the Commission decided not to permit any reduction in the number of Canadian French-language services cable companies distribute on analog channels in Anglophone markets. Compliance with this policy by cable distributors will mean that Canadians whose language is the official language of the minority in their area will have access to programming in the language of their choice.

To further support Canada's tradition of linguistic duality, the Commission now requires all Class 1 and Class 2 as well as some small (Class 3) cable television distributors to distribute the House of Commons proceedings in the official language of the majority as part of their basic service. They must also offer the proceedings in the official language of the minority by utilizing their secondary audio program (SAP) technology. Since September 1, 2002, a majority of Canadian cable subscribers have had access to the Canadian Parliamentary Affairs Channel (CPAC) in the language of their choice.

Canada is also home to citizens of more than 150 ethnic backgrounds and is the first officially multicultural country in the world. Canadians are proud of our cultural mosaic and wish it to thrive and grow. *Canada's Performance 2001* (which can be accessed electronically at http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.html) suggests that Canadian society is enriched by Canadians' acceptance of different ethnic groups and by positive social interaction between people of diverse backgrounds. In 1996, immigrants represented 17.4 percent of Canada's total population and ethnic minorities made up between 30 percent and 40 percent of the population in Canada's largest urban centres (Vancouver, Toronto and Montreal).⁷

To encourage greater cultural diversity in the broadcasting system, the CRTC has increased the emphasis it places on reflecting Canada's cultural diversity. In addition to licensing numerous new multicultural and multilingual radio and television stations, the Commission has recently required the large English- and French-language television networks (Global, CTV and TVA) and specialty services to develop and submit cultural diversity plans as part of their licence renewals and has called upon the Canadian

⁷ See *Canada's Performance 2001* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.html).

Association of Broadcasters to develop an action plan to improve the portrayal of cultural diversity throughout the private broadcasting industry. The Commission's goal is to ensure the Canadian broadcasting system is reflective of Canadian society. This is an ambitious goal but, in the CRTC's view, not being inclusive would represent a greater risk.

"The Commission has always recognized the role of ethnic broadcasting to ensure the full participation of members of different ethnic groups in Canadian society."

Andrée Wylie
Vice-Chairperson, Broadcasting
15 February 2002

In November 2000, the CRTC approved 283 new digital Category 2 licences, 50 of which were for ethnic services. From November 2000 to 18 March 2002, 9 of 39 new Category 2 services launched were ethnic. Today, Canadians of Korean, Punjabi, Hindi, Tamil, Portuguese and Greek origin are able to access new digital broadcasting services in their native languages.

The CRTC has also recently licensed two new multicultural television stations (one in Vancouver and the other in Toronto) and two multicultural radio stations (in Ottawa and in Montreal). These newly licensed stations will increase the number of hours of multilingual programming that is currently available nationally (see Table 2.2).

Table 2.2: Availability of multilingual programming in selected locations

Location	Languages	Number of stations	Broadcast hours/week
Radio			
Vancouver	40	3	378.0
Edmonton	22	1	88.7
Calgary	22	1	168.0
Winnipeg	17	1	75.6
Toronto	51	6	835.0
Montréal	22	1	150.0
Television			
Montréal	15	1	75.0
Toronto	20	1	68.5

Source: CRTC Broadcasting Policy Monitoring Report 2001

The *Broadcasting Act*, Section 3(1)(d)(iii), declares that the Canadian broadcasting system should reflect "the linguistic duality and multicultural and multiracial nature of

Canadian society and the special place of aboriginal people within that society.” The CRTC has supported portrayal of Canada’s Aboriginal reality over the years by licensing approximately 120 community-based native radio stations and numerous community-based television stations. Furthermore, in 1999 the Commission approved the world’s first national indigenous television network, the Aboriginal People’s Television Network (APTN); in 2001, it approved the Aboriginal Voices Radio network, which will have stations in Toronto, Calgary, Vancouver and Ottawa. The CRTC also approved contributions to Aboriginal Voices Radio as tangible benefits in a variety of ownership transfers. In addition to licensing and providing tangible benefits to Aboriginal television and radio services, the Commission is dedicated to seeing an accurate reflection and portrayal of Canada’s Aboriginal peoples in the English- and French-language broadcasting services.

Cultural prosperity means more than CanCon, linguistic duality, cultural diversity and Aboriginal reality. Other CRTC achievements that support this strategic objective include:

Other Supporting Achievements

- ✓ In support of local programming, the Commission has initiated a review, and will issue a revised version, of its community media policy (<http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Notices/2001/pb2001-129.htm>).
- ✓ The CRTC issued a policy framework for the transition to over-the-air digital television and has called for applications in Public Notice 2002-31 (<http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Notices/2002/pb2002-31.htm>).
- ✓ Through its policy framework and subsequent licensing of a large number of services, the CRTC has facilitated the introduction of digital specialty services which, in turn, have given Canadian citizens more programming choices and Canadian services more national and international exposure.
- ✓ The CRTC has launched a review process on Internet retransmission of broadcast signals (<http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Notices/2002/pb2002-38.htm>).

Social prosperity

The 2001 Speech from the Throne highlighted the Government’s intention to help strengthen Canadian communities. The CRTC believes that better, more inclusive communications lead to stronger communities. Thus, it is committed to fostering Canadians’ access to a variety of reasonably priced, innovative, high-quality communications services that meet their needs and reflect their values. Over the last several years, the Commission has asked Canadians for their views on such subjects as prices, conditions of service and access to services for those who are hearing and visually impaired. Closed captioning, the 211 number for referrals to social services, descriptive video and telephone statements in formats suited to Canadians who are visually impaired

are some of the innovations the CRTC has enabled. The different ways in which Canadians have benefited from these and other initiatives are outlined below.

Strategic Objective	Dedicated Resources	
Canadians have access to a variety of innovative, high-quality, reasonably priced communications services that meet their needs and reflect their values.	\$10.2 million	96.9 FTEs

Fair rates and access

Basic telephone service is essential for Canadians. The CRTC is committed to ensuring that all Canadians in all regions of the country have access to high-quality, affordable telecommunications services and it will continue to promote universal service throughout Canada.

In its May 2002 price cap decision (which can be accessed in its entirety at <http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2002/dt2002-34.htm>) the Commission set out the rules governing the rates five incumbent local telephone companies (TELUS, SaskTel, MTS, Bell Canada and Aliant Telecom) can charge to residential and business customers⁸. In view of the relatively low level of competition in local telephone service delivery and the dearth of price competition in the local telephone market, the CRTC determined that consumers still require price protection. The new pricing rules took effect on 1 June 2002 and will be reviewed in four years.

Under the new price regime, the average Canadian will benefit from zero increase in the cost of their basic telephone service unless inflation exceeds 3.5 percent. Indeed, the Commission denied requests from Bell Canada, TELUS and three other incumbent local exchange carriers (ILECs) that would have given those companies the flexibility to increase both telephone and pay-phone rates.⁹ In its price cap decision, the Commission also restricted the average increases in local service rates for business customers to the rate of inflation. The CRTC's objective in making this determination was to make reliable and reasonably priced telephone services accessible to both urban and rural customers.

With the introduction of its new contribution mechanism effective 1 January 2001,¹⁰ the Commission established the means to maintain affordable local residential services for Canadians in rural and remote areas, or high-cost service areas (HCSAs). In its decision, the Commission reduced the national subsidy for HCSAs by 70 percent or from \$1 billion

⁸ The decision also set out rules for the rates incumbent local telephone companies can charge their competitors. This is discussed at length in the section entitled Economic Prosperity.

⁹ The Commission is completing a policy proceeding before it issues a decision on aspects of pay-phone provision.

¹⁰ Please see: <http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2000/DT2000-745.htm>.

in 2001 to less than \$300 million in 2002. The ILECs proposed rate increases for HCSAs that would further reduce the national subsidy. The CRTC determined that local residential customers in HCSAs would benefit from the same rate protection as local residential customers in non-HCSAs. Thus, for the next four years, the average Canadian in rural and remote areas will benefit from zero increase in the cost of their basic local telephone service.

To ensure that local residential telephone services are also reliable, the Commission's price cap decision included interim quality-of-service mechanisms and approved service improvement plans for the ILECs. In September 2002, the Commission initiated a proceeding to finalize the interim quality-of-service rate adjustment regime for cases in which ILECs fail to meet the Commission's mandated quality-of-service indicators. The ILECs' service improvement plans will ensure service is provided to customers in regions without telephone service and will upgrade service to customers whose present service does not meet the basic service objectives established by the Commission.

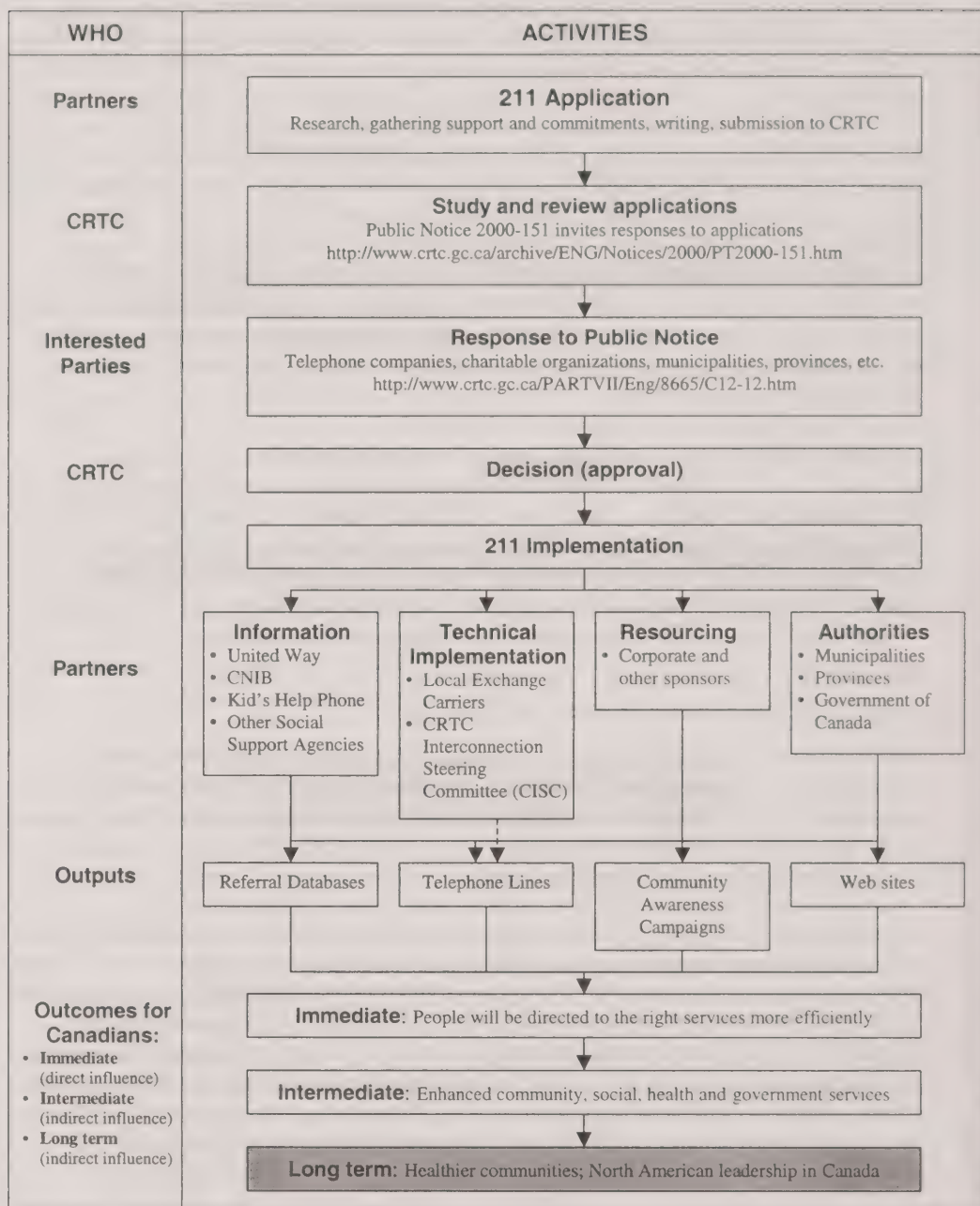
One risk involved in relying on regulation to provide Canadians with affordable local telephone services lies in its potential impact on competition in the local market. Conversely, the risk of relying on market forces when local residential competition is at a nascent stage is too significant a risk for a regulator to ignore. Regulatory protection will need to continue in this market until market forces will sufficiently protect consumers. The actions the CRTC has taken to balance the needs and desires of all its stakeholders – customers, new competitors and the incumbent telephone companies – are discussed in the following section of this performance report on economic prosperity.

Meeting Canadians' needs and reflecting their values

The diversity that Canadians cherish is not limited to cultural and linguistic diversity. Our communities are composed of individuals with widely varying needs and deeply-rooted social values. The Commission has played an important supporting role in helping Canada to meet its objective of strong, healthy communities (*Canada's Performance 2001*, http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.html).

Last year, the CRTC approved the application by the United Way and other agencies and allocated the 211 number to community information and referral services (<http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2001/DT2001-475.htm>). Its intention was to help communities help themselves by providing a nationally recognized, locally implemented single-point-of-contact referral service for people seeking assistance from various health and social agencies. Such an important undertaking could not be realized without a number of partners. The Commission is completing a policy proceeding before it issues a decision on aspects of pay-phone provision (for an illustration of the partnerships involved, please refer to Chart 2.2 below). Municipalities endorse the business plans of groups who will offer the service; telecommunications carriers bear the cost of re-routing the calls from current information and referral numbers to 211; and voluntary agencies, such as the United Way, the Kids Help Phone and local distress centres provide expertise as well as information.

Chart 2.2: Logic Model for Implementation of the 211 Number



The potential benefits are enormous. In the United States, United Way Atlanta established a free, 24-hour 211 line in 1997. Atlanta's multilingual service has a database of more than 2,000 agencies and it receives about 200,000 calls annually, or 40 percent more than the agencies received before 211 service¹¹. In Canada, the Community Information Centre of Metropolitan Toronto launched Canada's first 211 initiative in June 2002, in partnership with the United Way of Greater Toronto, the City of Toronto and the Government of Canada and other sponsors, including Hydro One and Toronto Hydro. The Toronto initiative, which includes both a 211 telephone service and a web site, could provide a model for other municipalities to follow. To date, Edmonton, Calgary, Vancouver, Windsor and Winnipeg are also exploring the possibilities of 211 service.

Meeting Canadians' needs also includes meeting the needs of those who have disabilities. In the late 1980s, the Commission began to encourage, and then to expect, Canadian broadcasters to provide Canadians who are hearing impaired with closed captioning. In 1987, when granting CBC its licence renewal, the CRTC set its expectations for closed captioning at 15 hours per week. By 1995, large English-Canadian broadcasters were expected to provide closed captioning for 90 percent of all programming and for 100 percent of local news; small and medium English-language broadcasters were encouraged to achieve similar levels. As of 2002, the 90/100 percent standard is applicable to all English-language broadcasters.

Due to technical challenges and a smaller market base, providing closed captioning in French is a greater challenge than it is in English. Accordingly, the Commission set the bar lower for French-language broadcasters while encouraging them to move toward English-language levels. Last year (2001), when renewing TVA's licence, the Commission set the standard for French-language broadcasters. TVA is now required to caption 100 percent of all news by September 2004 and 90 percent of all of its programming by 2007 (the end of its licence term).

In 1991, an estimated 5.5 million Canadians had some form of hearing disability.¹² Greater levels of closed captioning are providing the means for Canadians who are hearing impaired to take a more active role in their communities and to enjoy the wide variety of voices and choices available on the Canadian broadcasting system.

The CRTC's goal in supporting services such as 211, closed captioning and the other services listed below, is to make Canadian communities stronger, more vibrant and more inclusive.

¹¹ Bill Mah, "Support Network: developing non-emergency aid number," *Edmonton Journal*, 23 March 2002

¹² A more recent count of the hearing impaired from the 2001 Census will be available from Statistics Canada in due course.

Other Supporting Achievements

- ✓ In August 2001, a CRTC order made it mandatory for Canadian telecommunications carriers to provide essential information in alternative formats for persons who are visually impaired. In March 2002, CRTC decision 2002-13 <http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2002/dt2002-13.htm> established a condition of service that requires carriers to ensure that long distance resellers also provide billing options in alternative formats on demand.
- ✓ Canada's incumbent local exchange carriers have varying policies with respect to the frequency with which they send itemized statements to customers. As part of the new price cap regime, the Commission expressed the preliminary view that the TELUS, MTS and SaskTel policies of issuing their customers itemized monthly statements should be extended to Bell Canada and Aliant Telecom.
- ✓ The Commission recently placed greater emphasis on improving television services for Canadians who are visually impaired. In 2001, the CRTC made it a condition of licence renewal that CTV and Global begin to provide descriptive video services (DVS) of a portion of their programming. The Commission also expects TVA to increase the number of hours of DVS it provides during peak periods from two hours per week in years one and two of their licence to four hours per week in year five and thereafter. To make this possible, the National Broadcast Reading Service, which provides Voiceprint, received funding from transfer benefits to pursue work in the descriptive video arena. Canadians are now beginning to benefit from the implementation of descriptive video.

Economic prosperity

The CRTC's third strategic objective means fostering a competitive Canadian communications industry. Over the past decade, the Commission's competitive frameworks have supported the advent of significant long distance competition,¹³ which has given Canadians the lowest long distance rates in North America.¹⁴ Since 1997, the Commission has turned its attention to fostering similar levels of competition in the local telephone market. In fact, fostering facilities-based competition was one of the objectives the Commission's price cap decision was designed to achieve. The CRTC has undertaken other supporting initiatives as well. This section details some CRTC policies and decisions that have facilitated economic results for Canadians.

¹³ OECD. *Communications Outlook 2001*. OECD, 2001.

¹⁴ The Yankee Group. *Canadian Consumer Communications Costs: Talk is (Still) Cheap!* The Yankee Group, 2001.

Strategic Objective	Dedicated Resources	
Competitive Canadian communications industry	\$11.9 million	113.4 FTEs

Local telecommunications competition

The first price cap regime was established by CRTC Decision 97-9 (which can be found at <http://www.crtc.gc.ca/archive/eng/Decisions/1997/DT97-9.htm>). That regime was designed to:

- ✓ make high-quality, reliable and affordable services available to both urban and rural area customers;
- ✓ foster competition in the Canadian telecommunications industry;
- ✓ provide incumbents with incentives to increase efficiencies and to be more innovative and with a reasonable opportunity to earn a fair return for their utility segments; and
- ✓ implement a price cap regime that was simple and straightforward and that would reduce the regulatory burden to the greatest extent possible.

In its decision, the Commission indicated that it would conduct a review of the initial regime in the fourth year of the price cap period to determine if and how pricing levels should be altered under the next regime.

When it was first conceived, the price cap review was primarily intended to set pricing rules for certain non-forborne services. In July of 2000, the Commission requested comments on the scope of the upcoming review of the price cap regime, indicating that it would consider, among other things:

- a) whether a price cap regime would permit sustainable competition to evolve;
- b) criteria to measure the success of the current regime; and
- c) issues that should be considered in the review.

Following its initial consultations, the Commission issued Public Notice CRTC 2001-37 indicating that it would consider whether price cap regulation continued to represent an appropriate basis of regulation to balance the interests of three main stakeholder groups – consumers, ILECs and competitors – and sought proposals on elements that should be included in the new regime. The Public Notice led to public proceedings in which eight different telephone companies and 53 individuals, municipalities, provincial governments, corporations and other organizations registered as interested parties. The CRTC and ILECs also received 1,935 letters and e-mails on a number of subjects, including the companies' proposed service improvement plans. However, the dominant theme of the correspondence was Canadians' objection to the companies' proposed rate increases.

The previous section on social prosperity discusses how Canadians will benefit from the price cap decision; this section discusses the decision as it pertains to ILECs and competitors.

“Striking the right balance between producer and consumer and between incumbent and competitor is never easy, but it is an objective the regulator must aim to achieve in the best way possible.”¹⁵

David Colville
Vice-Chair, Telecommunications

The Commission’s objectives in reaching the new price cap decision (which is available at <http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2002/dt2002-34.htm>) were to:

- ✓ make high-quality, reliable and affordable telephone service accessible to both urban and rural customers;
- ✓ balance the interests of the three main stakeholder groups in the telecommunications markets (customers, ILECs and competitors);
- ✓ foster facilities-based competition in Canadian telecommunications markets;
- ✓ provide incentives to the incumbent telephone companies to increase efficiencies and be more innovative; and
- ✓ adopt regulatory approaches that impose the minimum regulatory burden compatible with achievement of the previous four objectives.

To further these objectives, in May 2002 the Commission adopted a price regulation regime that differs from the initial regime in certain important respects. The new price regulation regime includes a greater number of service baskets and groups (eight in total). This change permits the Commission to structure its pricing constraints more precisely to achieve economic objectives.

The Commission also refined its regulatory approach to a number of ILEC services (Competitor Services) that competitors require to provide their own services, but find difficult to self-supply (or obtain from non-ILECs). The Commission identified two categories within Competitor Services and assigned each Competitor Service to one of the two categories. The first category comprises ILEC services that are in the nature of an essential service. The pricing of these services was revised and the mark-up over Phase II costs was generally reduced to 15 percent. Pricing constraints were applied to this category of Competitor Services to ensure that competitors have access to relevant services at rates that will foster the development of facilities-based competition. In

¹⁵ Decima Publishing, *Network Letter*, Volume 22, Issue 12, 18 June 2002.

addition, the Commission has required that ILECs introduce a Competitor Digital Network Access service. The Commission anticipates that this new service will make it easier for competitors to obtain access to customers, particularly in densely populated urban areas. The second category of Competitor Services comprises services that, while developed by ILECs for use by competitors, are not in the nature of essential services; rates for these services will continue to be approved on a case-by-case basis.

As it has done for customers, the Commission also took steps to ensure that competitors receive quality service from ILECs. The Commission established an interim quality-of-service rate adjustment regime for competitors for cases in which ILECs fail to meet the Commission's mandated quality-of-service indicators. The CRTC initiated a proceeding in September 2002 to finalize the quality-of-service rate adjustment regime.

The CRTC is very conscious of the administrative burden that regulators can impose on regulated carriers. In its price cap decision, the Commission reduced the regulatory burden on the ILECs by eliminating the requirement to file Phase III/Split Rate Base reports and the intercorporate transaction report. The CRTC's decision to eliminate both reports should free up resources for other operational purposes.

Fair rates and improved access to services for competitors, quality of service and reduction of the administrative burden on ILECs are only the highlights of a lengthy and complex decision that will have a profound impact on Canada's telecommunications industry for the next several years. To read the full decision, please see <http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2002/dt2002-34.htm>.

In March 2001, the Commission initiated a proceeding to develop and implement a price regulation regime for Télébec and TELUS Québec. Concurrently, the CRTC undertook a financial review of both companies to set just and reasonable rates to coincide with implementation of price regulation. The Commission released a decision in July 2002 in which it adopted a price regulation regime for Télébec and TELUS Québec similar to the one set out in the May 2002 price cap decision.¹⁶

It is readily apparent that one of the CRTC's major challenges has been, and remains, creation of sustainable competition in local telephone service. To date, results have lagged behind expectations, particularly when compared to the growth in long distance competition. The Commission firmly believes that Canada's sound economic base and the potential of new technologies will make a difference and that local competition will become a reality.

¹⁶ At the time of writing, the Commission had not released the Télébec and TELUS Québec decision. The CRTC's 2003 *Departmental Performance Report* will outline the benefits of this decision.

State of the industry

To determine how competitive the Canadian communications industry actually is, the CRTC monitors both the broadcasting and telecommunications industries and produces annual reports on each. In addition to providing Canadians with information on two very important drivers of the Canadian economy, these reports provide Canadians with objective means to assess the CRTC's performance vis à vis the success of its policies and regulatory initiatives.

The *Broadcasting Policy Monitoring Report* (the *Monitoring Report*) provides Canadians with data on, and analysis of, a number of performance indicators the Commission uses in its ongoing assessment of the impact of broadcasting regulations, policies and decisions (the 2000, 2001 and the soon to be published 2002 report can be found on the CRTC's web site at <http://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports.htm>). Each year, the Commission updates the *Monitoring Report* with the most current data available on competitive licensing, Canadian Talent Development, ethnic radio and television, scheduling and viewing of Canadian programming, transfer benefits and the financial performance of radio, television and broadcasting distribution undertakings (BDUs) along with indicators for new policies and decisions. A portion of data the Commission uses to support the accomplishments conveyed in the broadcasting portions of its annual *Departmental Performance Report* is collected and analyzed for the purposes of the *Monitoring Report*.

In September 2001, the CRTC published its first *Report to the Governor in Council: Status of Competition in Canadian Telecommunications Markets and Deployment/Accessibility of Advanced Telecommunications Infrastructure and Services* (the *Report on Competition*) in compliance with Order in Council P.C. 2000-1053. The Commission will continue to monitor and report annually on the state of competition in telecommunications (the 2001 report and the soon-to-be published 2002 report are available on the CRTC web site at <http://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports.htm>). The 2001 *Report on Competition* offers information, facts and data on the telecommunications industry, including:

- ✓ an overview of the Canadian telecommunications industry and its regulation;
- ✓ general data on players in the Canadian telecommunications industry;
- ✓ information on the status of competition in telecommunications in Canada, by market;
- ✓ a description of the impact of competition on customers; and
- ✓ an overview of the deployment of broadband infrastructure across Canada.

Canadians are invited to read the report on the CRTC web site and to determine for themselves how successful the Commission has been in facilitating a competitive Canadian telecommunications industry.

The price cap review and decision is not the only way the CRTC attempts to foster sustainable local competition. Other activities and decisions that contribute to the realization of sustainable local competition are described below.

Other Supporting Achievements

- ✓ The CRTC Industry Steering Committee (CISC) has been, and continues to be, effective in resolving competitive disputes over issues such as competitive pay-phones, co-location and inbuilding wire. For additional details on co-location, please see <http://www.crtc.gc.ca/PartVII/Eng/8621/C12-01.htm>.
For additional details on inbuilding wire, go to http://www.crtc.gc.ca/ENG/Proc_rep/TELECOM/1999/8644/E17-01.htm.
- ✓ In Decision CRTC 2001-238 (<http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2001/DT2001-238.htm>) the Commission revised the rates competitors pay for the use of ILEC's unbundled loops. CRTC staff estimates that this decision will save competitors \$12 million annually.
- ✓ In changing the basis for the contribution regime to 4.5 percent of revenues, the CRTC saved competitors approximately \$160 million and by further reducing the charge to 1.4 percent of revenues, the CRTC provided them with an additional annual saving of approximately \$30 million.
- ✓ The Commission estimates that competitors' savings from other recent CRTC decisions, including the price cap, amount to approximately \$150 million annually.

Equity and fairness

The CRTC strives to ensure that its regulatory decisions are equitable and fair and that its processes are efficient, transparent and effective. The CRTC has taken many steps to re-engineer its processes and to set and meet rigorous service standards for itself. These initiatives are further enhanced by making as much information as possible, including applications and reporting forms, available on its new and improved web site (<http://www.crtc.gc.ca/>). The final chapter of this performance report demonstrates how Canadian citizens and industry have benefited, and will continue to benefit, from the Commissions' progress toward its fourth strategic objective of equity and fairness.

Strategic Objective	Dedicated Resources	
Commission processes that are fair, credible and effective.	\$6.7 million	65.3 FTEs

CRTC initiatives

The Commission recognizes that some of its policies and regulations may impose a significant regulatory burden on small businesses. The CRTC is itself a small entity within the federal government and, at times, it too feels the burden of central agencies' administrative demands. The CRTC recognized such a problem in its work with the 39 small incumbent telephone companies that serve less than 2 percent of the Canadian population. In its decision CRTC 2001-756 (which can be accessed at <http://www.crtc.gc.ca/archive/ENG/Decisions/2001/dt2001-756.htm>), the Commission determined that those small telephone companies would be regulated under a framework that focuses on prices, rather than on earnings, commencing 1 January 2002. This new framework also allows annual price increases based on inflation and incorporates the new contribution mechanism. To further reduce the regulatory burden, the Commission now permits those small telephone companies to use a proxy approach to determine their subsidy requirements, thereby eliminating the need to perform detailed costing studies.

Another avenue the Commission is pursuing to reduce the regulatory burden is the application process. Each year, the Commission considers approximately 125 to 150 applications for radio licence renewal. Eighty percent of those renewals raise no concerns for either intervenors or the Commission. Thus, the CRTC decided to adopt a new, short, licence renewal application for AM and FM radio licensees whose performance in their past licence term has raised no concern and who wish to renew their licences under the same terms and conditions as their current licence. This decision is intended to reduce the regulatory burden on the radio stations while maintaining the integrity of the regulatory process. The Commission will assess the effectiveness of this measure after the 2003 round of radio licence renewals has been completed.

Since the Commission expects the industries it regulates to meet specific quality-of-service standards, it is only fair that the Commission also set and meet quality-of-service standards for itself. Effective 1 April 2002, the Telecommunications Branch of the CRTC implemented a series of service standards for processing applications (please see http://www.crtc.gc.ca/eng/publications/reports/st2002_t.htm). The Telecommunications Branch will post quarterly and annual reports on its progress in meeting those standards on the CRTC web site (<http://www.crtc.gc.ca/>). The Broadcasting Branch's annual report on processing broadcasting applications for the 2001-2002 fiscal year can be found at <http://www.crtc.gc.ca/ENG/publications/reports/standards2001.htm>.

The CRTC's public proceedings afford Canadians the opportunity to participate in regulatory processes that affect or simply interest them. In the last year, the Commission

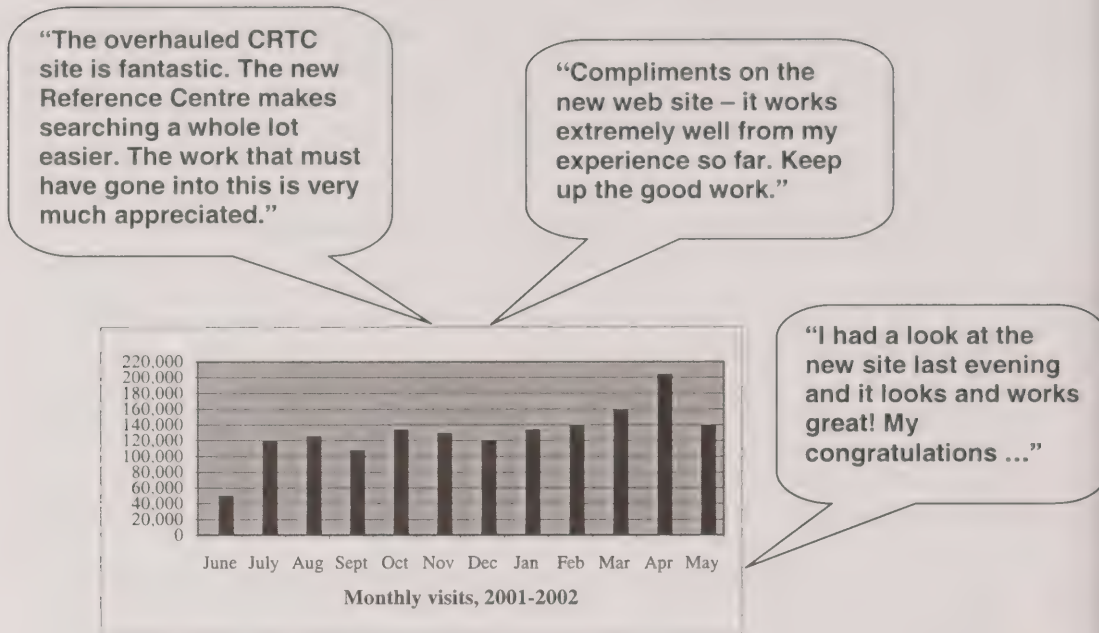
held a number of public hearings on new broadcasting licences and the price cap regime. As the price cap hearings approached, Canadians in Atlantic Canada affected by the Aliant Telecom price cap submission requested that the Commission hold its hearing in the Atlantic Provinces instead of near its headquarters building in Gatineau, Québec. While it was not possible to change the venue of the hearing, the Commission took a series of steps to accommodate those who wished to participate in the hearing without travelling. For example, eight individuals appeared at the hearing as designated representatives, ten individuals participated via CRTC-sponsored conference calls and 388 (representing 1,847 signatures) wrote or e-mailed either the CRTC or Aliant itself to protest the proposed rate increase. The Commission duly considered all of their submissions.

Government driven initiatives

On 25 March 2002, the CRTC launched its new and improved web site (<http://www.crtc.gc.ca/>). The Commission's site now complies with the Government of Canada's 'common look and feel' guidelines, and has a number of significant improvements that clients have told the Commission they appreciate (see Chart 2.3 for examples of the comments):

- ✓ the Telecommunications Branch's monitoring survey assists companies in providing information for the *Report on Competition* (<http://www.crtc.gc.ca/PartVII/eng/monitor/index.htm>);
- ✓ a rich reference centre contains more information;
- ✓ a larger and improved search function with metatags facilitates searching the web site;
- ✓ interactive forms for application processes as well as complaints make Canadians' interactions with the Commission faster and easier;
- ✓ broadcasting forms in HTML (an ongoing project) are easier to use;
- ✓ consolidation of all industry information under one button: 'Industries at a Glance' provides easier access to a wealth of information;
- ✓ quicker access to 'Headlines' (formerly 'What's New?');
- ✓ consumer information sheets provide Canadians with easy to access descriptions of both current and ongoing issues; and
- ✓ a 'Canadian Content' button provides information and also welcomes comments.

Chart 2.3: Monthly Visits to the CRTC Web Site, 2001-2002



One of the most frequently used features of the Commission's web site is the 'Complaints and Inquiries' button.¹⁷ The Commission receives thousands of complaints and requests for information annually, which are handled by Client Services.¹⁸ In addition to responding to calls, letters and e-mails, this group is also in the process of devising a methodology to test the effectiveness of their service to the Commission's clients under the Service Improvement Initiative. To implement its client satisfaction survey, the CRTC will go directly to Canadians who have contacted the Commission in the six months prior to the survey. Bearing in mind that, in the last few years, the Commission's clients have expressed their displeasure at receiving unsolicited telephone calls, Client Services is building a database of clients who wish to be contacted about the service they received. During this time, Client Services will also be designing the survey strategy and survey instrument. The Commission expects to be able to report on its initial client satisfaction results in the 2003 *Departmental Performance Report*.

In the autumn of 2001, the Government of Canada began a dialogue with members of the Public Service on the subject of values and ethics. The Commission embraces the importance of values and ethics in all of the work it does. As a part of its work on this subject, the Commission has completed a series of Information Protection Sensitization

¹⁷ Canadians may also access the CRTC's toll-free line at 1-877-249-2782 to raise issues within the Commission's jurisdiction.

¹⁸ For example, in 2001 the CRTC received and responded to 59,501 complaints.

Sessions. These sessions were designed to provide staff with a greater awareness of how individuals might attempt to extract information that should be protected and how to protect the Commission and its clients from the inadvertent release of sensitive information. The CRTC's staff was enthusiastic and participated vigorously in the sessions. Results achieved included:

- ✓ a greater awareness of how people try to gather information for their own benefit (such as early knowledge of a decision for financial gain) and of measures staff can take to prevent premature disclosure of protected information;
- ✓ a greater awareness of what can be released and, therefore, release of more non-confidential information to create a better informed public; and
- ✓ a greater appreciation for the confidentiality of information so that industry can be assured that its information is, and will continue to be, kept confidential.

The sessions included recently appointed staff. In keeping with the Government's Public Service Revitalization initiative, the CRTC held two national recruitment campaigns over the past year to add several telecommunications analysts and legal advisors to the Commission's ranks. Both competitions reached out to candidates in both official languages and welcomed candidates from groups designated under Employment Equity. The individuals who ultimately joined the Commission will help to preserve and promote the integrity and fairness of the Commission's processes and decisions.

The Commission sets high standards for itself and its dedicated, professional staff strives to meet those standards in every respect. The initiatives described above are only some of the ways in which the CRTC accomplishes its strategic objective of equity and fairness. Others are described below.

Other Supporting Achievements and Forthcoming Initiatives

- ✓ In its price cap decision, the Commission pledged to hold a Phase II costing consultation to review the methodologies used to determine the pricing levels of ILEC's services and the subsidy for basic local residential services in high-cost serving areas (HCSAs). This consultation is intended to increase the reliability and transparency of the costing process to benefit all stakeholders.
- ✓ In 2000, the Commission began broadcasting oral hearings via its Internet site. A total of 635 visitors logged in to listen to the price cap hearing.
- ✓ The CRTC and the Department of Canadian Heritage have now completed one year of sharing the services of a combined Pay and Benefits office.

ANNEXES

Annex A: Financial Information & Summary Tables

Crosswalk Table

In its 2000 Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS), the CRTC adopted one business line, Regulation of Communication in the Public Interest. The crosswalk table below illustrates the change; the remaining financial tables, where appropriate, report on only one business line.

Business Lines	Business Line
Canada's Voices	Regulation of Communication in the Public Interest
Planned Spending	
Total Authorities	
2000-2001 Actuals	Planned Spending
	Total Authorities
Choices for Canadians	2001-2002 Actuals
Planned Spending	
Total Authorities	
2000-2001 Actuals	

Regulation of Communication in the Public Interest	
Planned Spending	\$39.0 million
Total Authorities	\$41.9 million
2001-2002 Actuals	\$41.6 million

Financial Summary Tables

Table 1: Summary of Voted Appropriations
Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending
Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending versus Actual Spending
Table 4: Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Lines
Table 5: Revenue by Business Line
Table 6: Contingent Liabilities

Table 1: Summary of Voted Appropriations

Financial Requirements by Authority – 2001-2002 (\$ millions)				
Vote		2001-2002		
		Planned Spending	Total Authorities	Actual
	Canadian Radio- television and Telecommunications Commission			
50	Program expenditures	3.5	5.8	5.5
(S)	Contribution to employee benefit plans	4.9	5.1	5.1
	Total CRTC	8.4	10.9	10.6

Table 1 provides information regarding that portion of the Commission's budget that is funded through appropriations. The total of \$10.6 million includes \$5.1 million in costs related to Employee Benefit Plans and \$5.5 million in program expenditures (\$3.5 million in temporary funding that is not recoverable from CRTC fee payers and \$2.3 million related to approved salary increases as well as maternity and severance payments).

Table 2: Comparison of Total Planned to Actual Spending

The total cost of the CRTC is funded by a combination of appropriations and spendable revenue recovered from the broadcasting and telecommunications industries. (For more information on the CRTC's cost recovery methodology, please see *Explanation of Revenue*, which follows Table 6). The CRTC's total authorities, or its approved Treasury Board funding level, for 2001-2002 totalled \$41.9 million. The Commission's actual expenditures for the year totalled \$41.6 million.

Comparison of Total Planned to Actual Spending (\$ millions)							
Business Line	FTEs	Operating	Capital	Grants & Contributions	Total Gross Expenditures	Less: Spendable Revenue	Total Net Expenditures
Regulation of Communication in the Public Interest							
	420	39.0	-	-	39.0	30.6	8.4
(Total Authorities)	420	41.9	-	-	41.9	31.0	10.9
(Actuals)	407	41.6	-	-	41.6	31.0	10.6
Total (Planned)	420	34.0	-	-	34.0	30.6	8.4
(Total Authorities)	420	41.9	-	-	41.9	31.0	10.9
(Actuals)	407	41.6	-	-	41.6	31.0	10.6
Other Revenue and Expenditures							
Non-Spendable Revenue							(94.3)
(Total Authorities)							(98.6)
(Actuals)							(98.6)
Cost of Services Provided By Other Departments							14.3
(Total Authorities)							14.2
(Actuals)							14.2
Net Cost of Program*							(71.6)
(Total Authorities)							(73.5)
(Actuals)							(73.8)

* Brackets indicate that the revenue received exceeds the gross costs of the program.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned versus Actual Spending by Business Line

Historical Comparison of Total Planned versus Actual Spending by Business Line (\$ millions)*					
Business Lines	Actual 1999- 2000	Actual 2000- 2001	2001-2002		
			Planned Spending	Total Authorities	Actual
Formerly					
Voices	20.1	20.9			
Choices	17.5	18.6			
Now					
Regulation of Communication in the Public Interest	-	-	39.0	41.9	41.6
Total	37.6	39.5	39.0	41.9	41.6

* For the difference between the CRTC's actual and planned spending, please see the explanatory note for Table 2.

Table 4: Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Line

Table 4 provides a summary of the amounts expended on each of the Commission's four strategic objectives for FY2001-2002. The amount expended and the number of full time equivalents (FTEs) employed in pursuit of each strategic objective are located in Section II of this report.

Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Line (\$millions)					
Business Line	Strategic Outcomes				Total
	Cultural Prosperity	Social Prosperity	Economic Prosperity	Equity and Fairness	
Regulation of Communication in the Public Interest	12.8	10.2	11.9	6.7	41.6

Table 5: Revenue by Business Line

Revenue by Business Line (\$ millions)¹⁹					
Respendable Revenue					
Business Line	Actual 1999- 2000	Actual 2000- 2001	2001-2002		
			Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Canada's Voices*	16.3	16.6	-	-	-
Choices for Canadians**	13.0	13.5	-	-	-
Regulation of Communication in the Public Interest	-	-	30.6	31.0	31.0
Total Respendable Revenue	29.3	30.1	30.6	31.0	31.0
Non-Respendable Revenue					
Business Line	Actual 1998- 1999	Actual 1999- 2000	2001-2002		
			Planned Revenue	Total Authorities	Actual
Canada's Voices*	80.4	88.2	-	-	-
Choices for Canadians**	4.6	4.1	-	-	-
Regulation of Communication in the Public Interest	-	-	94.3	98.6	98.6
Total Non-Respendable Revenue	85.0	92.3	94.3	98.6	98.6
Total Revenue	114.3	122.4	124.9	129.6	129.6
* Broadcasting licence fees. ** Telecommunications fees.					

Table 6: Contingent Liabilities

Contingent Liabilities (\$ millions)			
	March 31, 2000	March 31, 2001	Current as of March 31, 2002
Litigations	0	0	0
Total	0	0	0*
* Note: In the Public Accounts for the period ending March 31, 2002 a contingent liability totalling \$60,000 was identified.			

¹⁹ For further details regarding the CRTC's revenue, please see *Explanation of Revenues*, which follows.

Explanation of Revenue

The CRTC collects fees under the authority of the *Broadcasting Act* and *Telecommunications Act* and the regulations made pursuant to these Acts, namely the *Broadcasting Licence Fee Regulations, 1997* and the *Telecommunications Fee Regulations, 1995*. For fiscal year 2001-2002:

- ✓ CRTC Part I broadcasting licence fees were \$22.5 million (\$17.1 million respondable²⁰ and \$5.4 million non-respondable²¹ revenue); and
- ✓ CRTC telecommunications fees were \$19.1 million (\$13.9 million respondable and \$5.2 million non-respondable revenue).

Broadcasting Licence Fees

Section 11 of the *Broadcasting Act* empowers the Commission to make regulations respecting licence fees. These regulations apply to all licensees other than those classes of undertakings specifically exempted under section 2 of the fee regulations. Every licensee subject to the regulations is required to pay a Part I and a Part II licence fee to the Commission annually. For 2001-2002, the CRTC collected a total of \$110.5 million from broadcasting undertakings (\$22.5 million in Part I fees and \$88.0 million in Part II fees).

The Part I fee is based on the broadcasting regulatory costs incurred each year by the Commission and other federal departments or agencies, excluding spectrum management costs, and is equal to the aggregate of:

- ✓ the costs of the Commission's broadcasting activity;
- ✓ the share of the costs of the Commission's administrative activities that is attributable to its broadcasting activity; and
- ✓ the other costs included in the net cost of the Commission's program attributable to its broadcasting activities, excluding the costs of regulating the broadcasting spectrum.

The estimated total broadcasting regulatory costs of the Commission are set out in the Commission's Expenditure Plan published in Part III of the Estimates of the Government of Canada (i.e. Part III Report on Plans and Priorities). There is an annual adjustment amount to the Part I fee to adjust estimated costs to actual expenditures. Any excess fees or shortfalls are credited or charged to the licensee in a following year's invoice.

The Part II fee is calculated at 1.365% of a licensee's gross revenue derived from broadcasting activities in excess of an applicable exemption limit. The CRTC collects the Part II fees on behalf of the government, with all revenues collected being deposited to

²⁰ The CRTC retains respondable revenue to fund its operating budget.

²¹ Non-respondable revenue represents the costs incurred by other federal government departments for services (excluding Industry Canada spectrum management) rendered without charge to the CRTC as well as the statutory costs of employee benefit plans. It also includes the adjustment to actual costs for the previous year. These revenues are credited to the Consolidated Revenue Fund.

the Government of Canada's Consolidated Revenue Fund (CRF). Consistent with the policy objectives outlined in the government's *Cost Recovery and Charging Policy* (1997) and as explained in the 1999 roundtable consultation with broadcasting fee payers, the rationale for assessing this fee is three-fold:

- ✓ to earn a fair return for the Canadian public for access to, or exploitation of, a publicly owned or controlled resource (i.e. broadcasters use of the broadcasting spectrum);
- ✓ to recover Industry Canada costs associated with the management of the broadcasting spectrum; and
- ✓ to represent the privilege of holding a broadcasting licence for commercial benefit.

Telecommunications Fees

Section 68 of the *Telecommunications Act* sets out the authority for collecting telecommunications fees from carriers that the Commission regulates. Each company that files tariffs must pay fees based on its operating revenue, as a percentage of the revenue of all the carriers that file tariffs. For 2001-2002, the CRTC collected \$19.1 million in telecommunications fees.

The annual fees the CRTC collects is equal to the aggregate of:

- ✓ the cost of the Commission's telecommunications activity;
- ✓ the share of the costs of the administrative activities that is attributable to its telecommunications activity; and
- ✓ the other costs included in the net cost of the Commission's program attributable to its telecommunications activity.

The estimated total telecommunications regulatory costs of the Commission are set out in the Commission's Expenditure Plan published in Part III of the Estimates of the Government of Canada (i.e., Part III Report on Plans and Priorities). There is an annual adjustment amount to the telecommunications fees to adjust estimated costs to actual expenditures. Any excess fees or shortfalls are credited or charged to the carriers in a following year's invoice.

Annex B: CRTC Members and Offices

CRTC Members

Chairperson	<i>Charles M. Dalfen</i>	(819) 997-3430
Vice-Chairperson, Broadcasting	<i>Andrée P. Wylie</i>	(819) 997-8766
Vice-Chairman, Telecommunications	<i>David Colville*</i> (Atlantic)	(819) 997-8766 (902) 426-7997
Commissioner	<i>Andrew Cardozo</i>	(819) 997-4330
Commissioner	<i>David McKendry</i>	(819) 997-4813
Commissioner	<i>Joan Pennefather</i>	(819) 953-7882
Commissioner	<i>Jean-Marc Demers</i>	(819) 997-4206
Commissioner	<i>Stuart Langford</i>	(819) 953-2935
Commissioner	<i>Barbara Cram*</i> (Manitoba/Saskatchewan)	(819) 997-4485 (204) 983-6306
Commissioner	<i>Andrée Noël*</i> (Quebec)	(819) 997-3831 (514) 496-2370
Commissioner	<i>Ronald D. Williams*</i> (Alberta/Northwest Territories)	(819) 953-0435 (780) 455-6390
Commissioner	<i>Cindy Grauer*</i> (B.C./Yukon)	(819) 997-9411 (604) 666-2914

* These commissioners also have regional responsibilities.

Client Services - Central Office

Toll-free	1-877-249-2782
Client Services	(819) 997-0313
Public Examination Room	(819) 997-2429/994-0863
Access to Information & Privacy	(819) 994-5366
Library	(819) 997-4484
TDD	(819) 994-0423

Fax Numbers

General	(819) 994-0218
Communications	(819) 997-4245
Finance and Corporate Services	(819) 953-5107
General Counsel	(819) 953-0589
Human Resources Information	(819) 997-2219

Electronic Access

Internet: <http://www.crtc.gc.ca/>

E-mail: info@crtc.gc.ca

Our Offices

CENTRAL OFFICE

Les Terrasses de la Chaudière
Central Building
1 Promenade du Portage
Hull, Quebec
J8X 4B1

MAILING ADDRESS

CRTC
Ottawa, Ontario
K1A 0N2

IN NOVA SCOTIA

Metropolitan Place
99 Wyse Road
Suite 1410
Dartmouth, Nova Scotia
B3A 4S5
Tel: (902) 426-7997
Fax: (902) 426-2721
TDD: (902) 426-6997

IN SASKATCHEWAN

Cornwall Professional Bldg.
2125 11th Avenue
Suite 103
Regina, Saskatchewan
S4P 3X3
Tel: (306) 780-3422

IN QUEBEC

405 de Maisonneuve
Montréal, Quebec
H2L 4J5
Tel: (514) 283-6607
Fax: (514) 283-3689
TDD: (514) 283-8316

IN ALBERTA

Scotia Place
Tower 2 (Esso)
10060 Jasper Avenue North West
Edmonton, Alberta
T5J 3N4
Tel: (780) 495-3224

IN ONTARIO

55 St. Clair Avenue East
Suite 624
Toronto, Ontario
M4T 1M4
Tel: (416) 952-9096

IN BRITISH COLUMBIA

580 Hornby Street
Suite 530
Vancouver, B.C.
V6C 3B6
Tel: (604) 666-2111
Fax: (604) 666-8322
TDD: (604) 666-0778

IN MANITOBA

275 Portage Avenue
Suite 1810
Winnipeg, Manitoba
R3B 2B3
Tel: (204) 983-6306
Fax: (204) 983-6317
TDD: (204) 983-8274

Annex C: Legislation Administered and Associated Regulations

Statutes

<i>Canadian Radio-television and Telecommunications Commission Act</i>	R.S.C. 1985, c. C-22, as amended
<i>Broadcasting Act</i>	S.C. 1991, c. 11, as amended
<i>Telecommunications Act</i>	S.C. 1993, c. 38, as amended

Regulations and Rules of Procedure

CRTC Rules of Procedure
Broadcasting Information Regulations, 1993
Broadcasting Licence Fee Regulations, 1997
Broadcasting Distribution Regulations
Pay Television Regulations, 1990
Radio Regulations, 1986
Specialty Service Regulations, 1990
Television Broadcasting Regulations, 1987
CRTC Tariff Regulations
CRTC Telecommunications Rules of Procedure
Telecommunications Fee Regulations, 1995
Canadian Telecommunications Common Carrier Ownership and Control Regulations

Index

A

Aboriginal People's Television Network..... 21
 Aboriginal reality..... iii, 11, 13, 18, 21
 Aboriginal Voices Radio 21
 Aliant Telecom22, 26, 33
 alternative formats iii, 26

B

Bell Canada.....22, 26
Broadcasting Act 5, 9, 11, 15, 20, 44, 49
 budget 40

C

Canadian content *See* CanCon
 Canadian programming 3, 13, 16, 17, 30
 Canadian talent iii, 9, 15, 16
 Canadian Talent Development..... 16
 CanCon..... iii, 11, 15, 17, 18, 21
 closed captioning iii, 9, 25
 common look and feel 33
 community information and referral services .. iii, 23
 competition iii, 5, 9, 10, 14, 17, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30
 competitive frameworks 10, 26
 competitive licensing 17, 30
 contribution mechanism..... 22
 CRTC Mandate 9
 CTV 19, 26
 cultural diversity iii, iv, 3, 9, 11, 13, 15, 18, 19, 21
 cultural mosaic..... 11, 19
 cultural prosperity..... 13, 15

D

descriptive video services 26

E

economic prosperity..... 5, 23
 employment equity 35
 equity and fairness 13, 14, 31
 ethnic services..... 6, 20

F

facilities-based competition iii, 26
 fee payers..... 40, 45
 fees..... 44, 45

financial summary tables 40
 foreign ownership 11

G

Global 19, 26

I

Internet retransmission..... 21

L

linguistic duality iii, 9, 13, 15, 19, 20, 21
 local competition 10, 29, 30
 local telephone services 23
 long distance competition 10, 29

M

MTS 22, 26

P

price cap..... iii, 5, 14, 22, 23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35
 price regime 22
 price regulation regime 28, 29
 priority programming..... 17, 18

R

radio 11, 14, 16, 17, 19, 20, 21, 30, 32
 recruitment..... 35

S

SaskTel 22, 26
 service standards 31, 32
 social prosperity..... 13, 14, 21
 Standing Committee on Canadian Heritage..... 11

T

tangible benefits..... 16, 21
 Télébec 29
Telecommunications Act 5, 9, 44, 45, 49
 telecommunications services 22
 television..... 1, iii, 5, 11, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 26, 30, 40, 49
 TELUS Québec..... 29
 TVA..... 19, 25, 26

V

values and ethics 34

- A**
Aboriginal People's Television Network..... 21
Aliant Telecom..... 23, 27, 34
Attributions de licences concurrentielles..... 31
Avantages tangibles..... 21
- B**
Bell Canada..... 23, 27
Budget..... 42, 46
- C**
Cadres concurrentiels..... 10
Comité permanent du patrimoine canadien..... 11
Concurrence..... iii, 5, 9, 10, 11, 14, 17, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 35
Concurrence dans le marché de l'interurbain .. 27
Concurrence fondée sur les installations..... iii, 5, 27, 29, 30
Concurrence locale..... 14
Contenu canadien..... 11, 15, 35
CTV..... 20, 27
- D**
Développement des talents..... 16, 31
Diversité culturelle..... iii, iv, 3, 9, 11, 12, 13, 15, 19, 20, 21, 24
Droits..... 1, 42, 46, 47, 51
Dualité linguistique..... iii, 9, 12, 15, 19, 21
- E**
Entreprises de télécommunications..... 10, 51
Entreprises payant..... 42, 47
Équité en matière d'emploi..... 37
Équité et justice pour tous..... 13, 44
- F**
Formats substituts..... iii, 27
- G**
Global..... 20, 27
- L**
Loi sur la radiodiffusion... 5, 9, 11, 15, 21, 46, 51
Loi sur les télécommunications... 5, 9, 46, 47, 51
- M**
Mandat du CRTC..... i, 9
Mosaïque culturelle..... 12, 20
MTS..... 23, 27
- N**
Normes de service..... 33
- P**
Plafonnement des prix..... iii, 14, 23, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 37
- R**
Radio..... iii, 9, 12, 14, 16, 17, 20, 21, 31, 34, 51
Radio autochtones..... 12
Réalité autochtone..... iii, 12, 13, 19, 21
Recrutement..... 37
Régime de réglementation des prix..... 29, 30, 31
Réglement de 1995 sur les droits de télécommunications..... 46, 51
Règlement sur les droits de licence de radiodiffusion..... 46
Retransmission sur Internet..... 22
- S**
SaskTel..... 23, 27
Services à caractère ethnique..... 6, 13, 20
Services communautaires d'information et d'aiguillage..... iii, 9, 22, 26
Sous-titrage codé..... iii, 9, 22, 26
- T**
Tableaux financiers..... i, 41
Talent canadien..... 16
Télébec..... 30, 31
Télévision..... iii, 9, 12, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 27, 31, 51
Télévision autochtones..... 21
TFLUS..... 23, 27, 30, 31
TVA..... 20, 26, 27
- U**
Uniformité de la présentation..... 35
- V**
Valeurs et éthique..... 14
Vidéo descriptive..... iii, 9, 22, 27

Lois

- Loi sur le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
- L.R.C. 1985, chap. C-22, modifiée
- Loi sur la radiodiffusion
- L.C. 1991, chap. 11, modifiée
- Loi sur les télécommunications
- L.C. 1993, chap. 38, modifiée

Règlements et règles de procédure

- Règles de procédure du CRTC
- Règlement de 1993 sur les renseignements relatifs à la radiodiffusion
- Règlement de 1997 sur les droits de licence de radiodiffusion
- Règlement sur la distribution de radiodiffusion
- Règlement de 1990 sur la télévision payante
- Règlement de 1986 sur la radio
- Règlement de 1990 sur les services spécialisés
- Règlement de 1987 sur la télédiffusion
- Règlement du CRTC sur les tarifs
- Règles de procédure du CRTC en matière de télécommunications
- Règlement de 1995 sur les droits de télécommunications
- Règlement sur la propriété et le contrôle des entreprises de télécommunications canadiennes

Nos bureaux

ADMINISTRATION CENTRALE

ADRESSE POSTALE
CRTC
Ottawa, Ontario
K1A 0N2

Les Terrasses de la Chaudière
Édifice central
1, promenade du Portage
Hull (Québec)
J8X 4B1

EN NOUVELLE-ÉCOSSE

Place Métropolitain
99, chemin Wyse
Bureau 1410
Dartmouth (Nouvelle-Écosse)
B3A 4S5
Téléphone: (902) 426-7997
Télécopieur: (902) 426-2721
ATS: (902) 426-6997

AU QUÉBEC

405, de Maisonneuve
Montréal (Québec)
H2L 4J5
Téléphone: (514) 283-6607
Télécopieur: (514) 283-3689
ATS: (514) 283-8316

EN ONTARIO

55, avenue St. Clair Est
Bureau 624
Toronto (Ontario)
M4T 1M4
Téléphone: (416) 952-9096

AU MANITOBA

275, avenue Portage
Bureau 1810
Winnipeg (Manitoba)
R3B 2B3
Téléphone: (204) 983-6306
Télécopieur: (204) 983-6317
ATS: (204) 983-8274

EN COLOMBIE-BRITANNIQUE

580, rue Hornby
Bureau 530
Vancouver (C.-B.)
V6C 3B6
Téléphone: (604) 666-2111
Télécopieur: (604) 666-8322
ATS: (604) 666-0778

EN ALBERTA

Place Scotia
Tour 2 (Esso)
10060, avenue Jasper Nord Ouest
Edmonton (Alberta)
T5J 3N4
Téléphone: (780) 495-3224

EN SASKATCHEWAN

Cornwall Professional Bldg.
2125, 1^{re} Avenue
Bureau 103
Regina (Saskatchewan)
S4P 3X3
Téléphone: (306) 780-3422

Membres du CRTC

Président	Charles M. Dalfen	(819) 997-3430
Vice-présidente, Radiodiffusion	Andrée P. Wylie	(819) 997-8766
Vice-président,	David Colville*	(819) 997-8766
Télécommunications	(Atlantique)	(902) 426-7997
Conseiller	Andrew Cardozo	(819) 997-4330
Conseiller	David McKendry	(819) 997-4813
Conseiller	Joan Pennefather	(819) 953-7882
Conseiller	Jean-Marc Demers	(819) 997-4206
Conseiller	Stuart Langford	(819) 953-2935
Conseillère	Barbara Cram*	(819) 997-4485
Conseillère	(Manitoba/Saskatchewan)	(204) 983-6306
Conseillère	Andrée Noël*	(819) 997-3831
Conseiller	(Québec)	(514) 496-2370
Conseiller	Ronald D. Williams*	(819) 953-0435
Conseillère	(Alberta/Territoires du Nord-Ouest)	(780) 455-6390
Conseillère	Cindy Grauer*	(819) 997-9411
	(C.-B./Yukon)	(604) 666-2914

* Ces conseillers ont aussi des responsabilités régionales.

Services à la clientèle - Bureau central

Numéro sans frais	1-877-249-2782
Services à la clientèle	(819) 997-0313
Salle d'examen publique	(819) 997-2429/994-0863
Accès à l'information et	
protection des renseignements	
personnels	(819) 994-5366
Bibliothèque	(819) 997-4484
ATS	(819) 994-0423

Télécopieur

Général	(819) 994-0218
Communications	(819) 997-4245
Finances et services intégrés	(819) 953-5107
Chef du contenu	(819) 953-0589
Ressources humaines	(819) 997-2219

Accès électronique

Interne : <http://www.crtc.gc.ca/>
Courriel : info@crtc.gc.ca

total estimatif et le coût total réel de la réglementation du Conseil. Le rajustement annuel est porté au débit ou au crédit du titulaire lors de la facturation de l'année suivante.

La partie II des droits de licence s'élève à 1,365 % de l'excédent des recettes brutes provenant des activités de radiodiffusion sur la franchise applicable. Le CRTC perçoit les droits de la partie II au nom du gouvernement, toutes les recettes perçues étant déposées au Trésor. Conformément aux objectifs énoncés dans la *Politique sur le recouvrement des coûts et la tarification* (1997) et comme il a été expliqué lors de la table ronde de 1999 avec les entreprises payant des droits de radiodiffusion, le calcul de ce droit se justifie comme suit :

- ✓ obtenir un rendement équitable pour les Canadiens pour l'accès à une ressource publique et pour son exploitation (les radiodiffuseurs utilisent le spectre de radiodiffusion);
- ✓ recouvrer les frais de Industrie Canada associés à la gestion du spectre de radiodiffusion; et
- ✓ représenter le privilège de détenir une licence de radiodiffusion à des fins commerciales.

Droits de télécommunications

L'article 68 de la *Loi sur les télécommunications* établit la formule de perception des droits de télécommunications perçus par le Conseil auprès des entreprises qu'il réglemente. Chaque entreprise qui dépose une tarification doit payer des droits basés sur le rapport entre ses recettes d'exploitation et l'ensemble des recettes de toutes les entreprises canadiennes ayant déposé une tarification. Pour 2001-2002, le Conseil a perçu 19,1 millions de dollars en droits de télécommunications.

Les droits perçus annuellement par le CRTC sont égaux à la somme :

- ✓ des frais de l'activité Télécommunications du Conseil;
- ✓ de la part des frais des activités administratives du Conseil qui est attribuable à l'activité Télécommunications; et
- ✓ des autres frais entrant dans le calcul du coût net du programme du Conseil qui est attribuable à son activité Télécommunications

Le coût total estimatif de la réglementation des télécommunications est énoncé dans le Plan de dépenses du Conseil publié dans la Partie III du Budget des dépenses du gouvernement du Canada (Partie III, Rapport sur les plans et priorités). Le Conseil calcule le rajustement annuel des droits de télécommunications, d'après la différence entre le coût total estimatif et les dépenses réelles. Le rajustement annuel est porté au débit ou au crédit du titulaire lors de la facturation de l'année suivante.

Explication des recettes

Le CRTC perçoit des droits en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et de la *Loi sur les télécommunications* ainsi que des règlements y afférant, à savoir le *Règlement sur les droits de licence de radiodiffusion de 1997* et le *Règlement de 1995 sur les droits de télécommunications*. Pour l'exercice 2001-2002 :

- ✓ Les droits de licence de radiodiffusion de la Partie I se sont élevés à 22,5 millions de dollars (17,1 millions de dollars de recettes disponibles²⁰ et 5,4 millions de dollars recettes non disponibles²¹); et
- ✓ Les droits de télécommunications se sont élevés à 19,1 millions de dollars (13,9 millions de dollars de recettes disponibles et 5,2 millions de dollars de recettes non disponibles).

Droits de licence de radiodiffusion

L'article 11 de la *Loi sur la radiodiffusion* autorise le Conseil à réglementer les droits de licence. Ce règlement s'applique à toutes les titulaires autres que les classes d'entreprises spécifiquement exemptées dans l'article 2 du règlement sur les droits. Chaque titulaire visée doit verser annuellement au Conseil les droits de licence de la partie I et de la partie II. Pour 2001-2002, le CRTC a perçu un total de 110,5 millions de dollars auprès des entreprises de radiodiffusion (22,5 millions de dollars en partie I et 88 millions de dollars en partie II).

Les droits de la partie I sont basés sur le coût total estimatif pour l'exercice en cours de la réglementation de la radiodiffusion par le Conseil et d'autres ministères fédéraux ou agences, excluant des dépenses de gestion du spectre. Ce coût total est égal à la somme de ce qui suit :

- ✓ les frais de l'activité Radiodiffusion du Conseil;
- ✓ la part des frais attribuables aux activités administratives du Conseil dans le cadre de l'activité Radiodiffusion du Conseil; et
- ✓ les autres coûts entrant dans le calcul du coût net du programme du Conseil dans le cadre de l'activité Radiodiffusion, à l'exclusion des coûts de réglementation du spectre de la radiodiffusion.

Le coût total estimatif de la réglementation de la radiodiffusion est énoncé dans le Plan des dépenses du Conseil publié dans la Partie III du Budget des dépenses du gouvernement du Canada (Partie III, Rapport sur les plans et priorités). Le Conseil calcule le rajustement annuel des coûts de la Partie I, d'après la différence entre le coût

²⁰ Le CRTC retient ses recettes disponibles pour financer son budget de fonctionnement.

²¹ Les recettes non disponibles représentent le coût engagé par les autres ministères fédéraux pour des services (à l'exclusion de la gestion du spectre d'Industrie Canada) rendus sans frais pour le CRTC ainsi que les coûts associés aux régimes d'avantages sociaux des employés. Elles comprennent également le rajustement par rapport aux coûts réels de l'année précédente. Ces recettes sont portées au Trésor.

Tableau 5 : Recettes par secteur d'activité

Recettes par secteur d'activité (en millions de dollars) ¹⁹									
Disponibles Recettes									
Dépenses réelles 1999-2000					Dépenses réelles 2001-2002				
Secteur d'activité	2000	1999-2000	2001	2000-1999	Recettes prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles		
Pluralité des voix	16,3	16,6	-	-	-	-	-		
Des choix variés pour canadiennes *									
les Canadiens **	13,0	13,5	-	-	-	-	-		
Réglementation de la communication dans l'intérêt public	-	-	30,6	31,0	31,0	31,0	31,0		
Total des recettes disponibles	29,3	30,1	30,6	31,0	31,0	31,0	31,0		
Recettes non disponibles									
Dépenses réelles 1998-1999					Dépenses réelles 2000-2001				
Secteur d'activité	1999	1998-1999	2000	1999-1998	Recettes prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles		
Pluralité des voix	80,4	88,2	-	-	-	-	-		
Des choix variés pour canadiennes *									
les Canadiens **	4,6	4,1	-	-	-	-	-		
Réglementation de la communication dans l'intérêt public	-	-	94,3	98,6	98,6	98,6	98,6		
Total des recettes non disponibles	85,0	92,3	94,3	98,6	98,6	98,6	98,6		
Total	114,3	122,4	124,9	129,6	129,6	129,6	129,6		
* Droits de licence de radiodiffusion.									
** Droits de télécommunications.									

Tableau 6 : Passif éventuel

Passif éventuel (millions de dollars)				
Courant au 31 mars 2002	31 mars 2000	31 mars 2001	31 mars 2002	
Litiges	0	0	0	
Total	0	0	0	

* Note : Un montant de 60 000\$ a été identifié dans les comptes publics pour la période se terminant au 31 mars 2002

Pour plus de détails sur les recettes du CRT, veuillez consulter l'Explication des recettes, qui suit

Comparaison entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité (en millions de dollars)					
Secteur d'activité	Résultats stratégiques				
	Prosperité culturelle	Prosperité sociale	Prosperité économique	Equité et justice	Total
	12,8	10,2	11,9	6,7	41,6
Réglementation de la communication dans l'intérêt public					

Le tableau 4 contient un sommaire des montants dépensés pour chacun des quatre objectifs stratégiques pendant l'exercice 2001-2002. Le montant dépensé et le nombre d'équivalents temps plein (ETP) employés pour atteindre chaque objectif stratégique sont indiqués à la Section II de ce rapport.

Tableau 4 : Comparaison entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité

* Pour la différence entre les dépenses prévues et les dépenses réelles du CRTC, veuillez consulter la note explicative du Tableau 2.

Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité (en millions de dollars)*					
Secteur d'activités	Dépenses réelles		Dépenses prévues		Total
	1999-2000	2000-2001	Dépenses	Autorisations totales	
Ancienement	20,1	20,9			
Choix	17,5	18,6			
Maintenant	-	-	39,0	41,9	41,6
Réglementation de la communication dans l'intérêt public					
Total	37,6	39,5	39,0	41,9	41,6

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité

Tableau 2 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles

Le coût total du CRTC est financé par une combinaison de crédits et de recettes disponibles recouvrées auprès des industries de radiodiffusion et de télécommunications (pour plus de renseignements sur la méthode de recouvrement des coûts du CRTC, veuillez voir *Explication des recettes*, à la suite du tableau 6). Les autorisations totales du CRTC, ou son niveau de financement approuvé par le Conseil du Trésor, pour 2001-2002 s'est élevé à 41,9 millions de dollars. Les dépenses réelles du Conseil pour l'année se sont élevées à 41,6 millions de dollars.

**Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles
(en millions de dollars)**

Secteur d'activité	ETP	Fonctionnement	Capital	Subvention et Contributions	Total des dépenses brutes	Moins : Recettes disponibles	Total net des dépenses
Réglementation de la communication dans l'intérêt public	420	39,0	-	-	39,0	30,6	8,4
(Autorisations totales)	420	41,9	-	-	41,9	31,0	10,9
(Dépenses réelles)	407	41,6	-	-	41,6	31,0	10,6
Total (Prévu)	420	34,0	-	-	34,0	30,6	8,4
(Autorisations totales)	420	41,9	-	-	41,9	31,0	10,9
(Dépenses réelles)	407	41,6	-	-	41,6	31,0	10,6
Autres recettes et dépenses							
Recettes non disponibles	(94,3)						
(Autorisations totales)	(98,6)						
(Dépenses réelles)	(98,6)						
Coûts des services fournis par d'autres ministères	14,3						
(Autorisations totales)	14,2						
(Dépenses réelles)	14,2						
Coût net du programme	(71,6)						
(Autorisations totales)	(73,5)						
(Dépenses réelles)	(73,8)						

* Les parenthèses indiquent que les recettes excèdent le coût brut du programme

Le tableau 1 contient de l'information sur la portion du budget du Conseil financé par des crédits. Le total de 10,6 millions de dollars comprend 5,1 millions de dollars correspondant aux coûts associés aux régimes d'avantages sociaux et 5,5 millions de dollars correspondant aux dépenses du programme (3,5 millions de dollars de financement temporaire non recouvrables auprès des entreprises payant des droits au CRTC et 2,3 millions de dollars correspondant aux augmentations salariales approuvées ainsi qu'au paiement des indemnités de maternité et de cessation d'emploi).

Exigences financières par autorisation – 2001-2002 (millions \$)								
2001-2002								
Crédit	Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	50	(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés				
					Dépenses du programme	3,5	5,8	5,5
	Dépenses	prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles				

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés

Tableau 1 : Sommaire des crédits approuvés
Tableau 2 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité
Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles par secteur d'activité
Tableau 4 : Comparaison entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité
Tableau 5 : Recettes par secteur d'activité
Tableau 6 : Passif éventuel

Tableau comparatif

Dans son Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) de 2000, le CRTG a adopté un secteur d'activité. Réglementation de la communication dans l'intérêt public. Le tableau comparatif ci-dessous illustre ce changement; les autres tableaux financiers rendent compte, le cas échéant d'un seul secteur d'activité.

Secteurs d'activité	
Pluralité des voix canadiennes	Réglementation de la communication dans l'intérêt public
Dépenses prévues	Dépenses prévues
Autorisations totales	Autorisations totales
Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002
Choix variés pour les Canadiens	
Dépenses prévues	Dépenses prévues
Autorisations totales	Autorisations totales
Dépenses réelles 2000-2001	Dépenses réelles 2001-2002
Réglementation de la communication dans l'intérêt public	
Dépenses prévues	Dépenses prévues
Autorisations totales	Autorisations totales
Dépenses réelles 2001-2002	Dépenses réelles 2001-2002

ANNEXES

l'information. Ces séances étaient destinées à sensibiliser davantage le personnel aux possibilités de saisie d'une information qui devrait être protégée et à la façon de protéger le Conseil et ses clients contre la publication involontaire de renseignements sensibles. Le personnel du CRTC s'est montré enthousiaste et il a participé avec vigueur aux séances. Les résultats obtenus ont été notamment les suivants:

- ✓ une meilleure compréhension de la façon dont des gens essaient de recueillir de l'information à leur propre avantage (comme de connaître une décision à l'avance pour un gain financier) et des mesures que le personnel peut prendre pour prévenir la divulgation prématurée de renseignements protégés;
- ✓ une meilleure compréhension de ce qui peut être communiqué et, par conséquent, la communication d'une plus grande quantité de renseignements non confidentiels pour mieux informer le public; et
- ✓ un plus grand respect pour la confidentialité de l'information afin que l'industrie puisse être assurée que ses renseignements continueront d'être confidentiels.

Du personnel nouvellement embauché a participé aux séances. Dans le cadre de l'initiative de renouvellement de la fonction publique du gouvernement, le CRTC a organisé l'an dernier deux campagnes de recrutement nationales afin d'ajouter plusieurs analystes des télécommunications et des conseillers juridiques à l'effectif. Les deux concours s'adressaient aux candidats dans les deux langues officielles et étaient ouverts aux candidats des groupes désignés visés par l'équité en matière d'emploi. Les personnes qui ont finalement été retenues aideront le Conseil à préserver et promouvoir l'intégrité et l'équité des processus et des décisions du Conseil.

Le Conseil se fixe des normes très rigoureuses et son personnel dévoué et professionnel s'emploie à respecter ces normes à tout égard. Les initiatives décrites ci-dessus ne sont que quelques exemples par lesquels le CRTC réalise son objectif stratégique d'équité et de justice pour tous. En voici d'autres.

Autres réalisations et prochaines initiatives

- ✓ Dans sa décision sur le plafonnement des prix, le Conseil a promis de tenir des consultations sur les coûts de la Phase II afin de revoir les méthodes utilisées pour déterminer les niveaux de tarification des services des ESLT et la subvention pour les services résidentiels locaux de base dans les zones de desserte à coût élevé (ZDCE). Cette consultation vise à renforcer la fiabilité et la transparence du processus d'établissement des prix à l'avantage de tous les intervenants.
- ✓ En 2000, le Conseil a organisé des audiences orales sur la radiodiffusion par l'Internet. Au total, 635 visiteurs sont entrés en communication pour écouter l'audience sur le plafonnement des prix.
- ✓ Le CRTC et le ministère du Patrimoine canadien viennent de terminer une année de partage des services d'un bureau conjoint de Paie et avantages sociaux.

¹⁸ Par exemple, en 2001 le CRTC a répondu aux 59 501 plaintes qu'il a reçues.

¹⁷ Les Canadiens peuvent également accéder à la ligne sans frais du CRTC au 1-877-249-2782 pour soulever des questions relevant de la compétence du Conseil.

¹⁷

Une des fonctions du site la plus fréquemment utilisée est le bouton « Plaintes et renseignements ». ¹⁷ Le Conseil reçoit des milliers de plaintes et de demandes de renseignements chaque année, qui sont traitées par les Services à la clientèle. ¹⁸ En plus de répondre aux appels, aux lettres et aux courriels, ce groupe est également en train de concevoir une méthode pour faire l'essai de l'efficacité de son service aux clients du Conseil dans le cadre de l'initiative d'amélioration du service. Pour réaliser le sondage sur la satisfaction de la clientèle, le CRTC s'adressera directement aux personnes qui ont communiqué avec lui dans les six mois précédant le sondage. Sachant que ces dernières années, les clients ont exprimé leur mécontentement face aux appels téléphoniques non sollicités, les Services à la clientèle construisent une base de données de clients qui souhaitent que l'on communique avec eux au sujet du service qu'ils reçoivent. Parallèlement, les Services à la clientèle concevront également la stratégie et l'instrument de sondage. Le Conseil s'attend à pouvoir rendre compte des premiers résultats sur la satisfaction des clients dans son *Rapport sur le rendement de 2003*.

À l'automne 2001, le gouvernement du Canada a entamé un dialogue avec les membres de la fonction publique au sujet des valeurs et de l'éthique. Le Conseil connaît l'importance des valeurs et de l'éthique dans tout son travail. Dans le cadre de son travail à ce sujet, le Conseil a tenu une série de séances de sensibilisation à la protection de

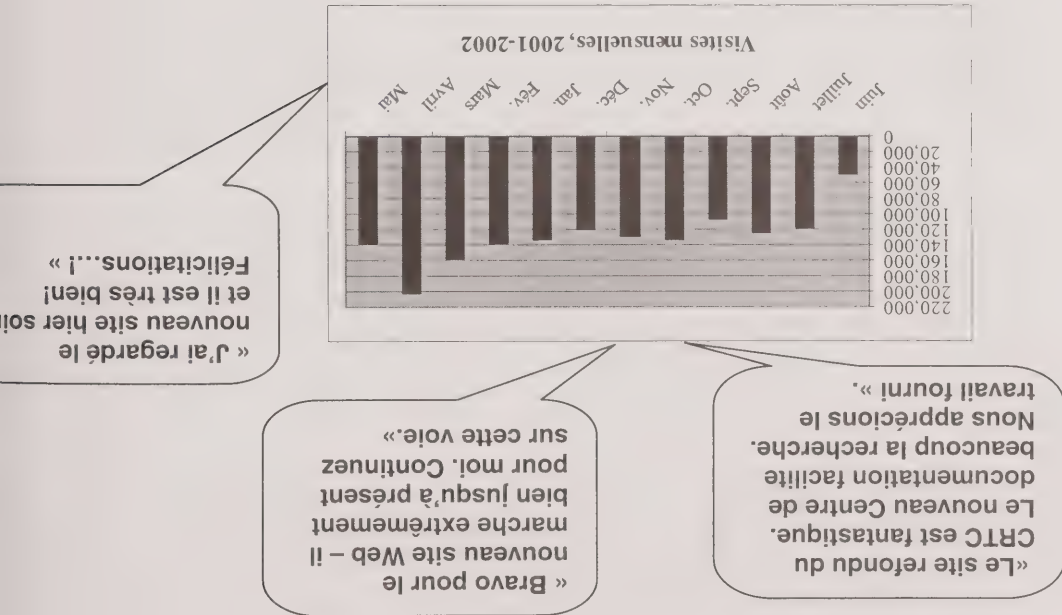


Figure 2.3 : Visites mensuelles du site Web du CRTC, 2001-2002

atlantiques plutôt que dans ses locaux de Gatineau au Québec. Il n'a pas été possible de changer le lieu de l'audience, mais le Conseil a pris plusieurs mesures pour tenir compte de ceux qui voulaient participer sans se déplacer. Par exemple, huit personnes ont comparu à titre de représentants désignés, dix ont participé au moyen des téléconférences organisées par le CRTC et 388 (représentant 1 847 signatures) ont écrit ou envoyé un courriel au CRTC ou à Aliant elle-même pour protester contre le projet de hausse. Le Conseil a pris en compte toutes leurs présentations.

Initiatives du gouvernement

Le 25 mars 2002, le CRTC a inauguré son nouveau site Web (<http://www.crtc.gc.ca/>). Le site est désormais conforme aux lignes directrices du gouvernement du Canada sur l'uniformité de la présentation et a fait l'objet d'un certain nombre d'améliorations importantes que les clients apprécient, selon leurs observations (voir la figure 2.3 pour des exemples de commentaires) :

- ✓ le sondage sur la surveillance de la Direction des télécommunications aide les compagnies à donner de l'information pour le *Rapport sur la concurrence* (<http://www.crtc.gc.ca/PartVII/firm/monitor/index.htm>);
- ✓ le riche centre de référence contient davantage d'information;
- ✓ la fonction recherche, élargie et améliorée et comportant des métaréférences, facilite la recherche sur le site Web;
- ✓ les formulaires interactifs pour les demandes et les plaintes accélèrent et facilitent les interactions avec le Conseil;
- ✓ les formulaires de radiodiffusion en HTML (un projet en cours) sont plus faciles à utiliser;
- ✓ le regroupement de toute l'information sur les industries sous un seul bouton « Aperçu des industries » facilite l'accès à une mine d'informations;
- ✓ accès plus rapide aux « Nouvelles du jour » (anciennement « Quoi de neuf ? »);
- ✓ les fiches de renseignements aux consommateurs contiennent des descriptions facilement accessibles sur les sujets d'actualité; et
- ✓ un bouton « Contenu canadien » contient des renseignements et sollicite des commentaires.

Le Conseil reconnaît que certains règlements et politiques peuvent imposer un fardeau réglementaire important aux petites entreprises. Le CRTC est lui-même une petite entité au sein du gouvernement fédéral qui ressent aussi parfois le poids des exigences administratives des organismes centraux. Le CRTC reconnaît ce problème dans son travail concernant les 39 petites compagnies de téléphone titulaires qui desservent moins de 2 p. cent de la population. Dans sa décision CRTC 2001-756 (que l'on peut consulter à <http://www.crtc.gc.ca/archiv/FRN/Decisions/2001/dt2001-756.htm> le Conseil a conclu que ces petites compagnies de téléphone seraient réglementées dans un cadre axé sur les prix, plutôt que sur les gains, à compter du 1^{er} janvier 2002. Ce nouveau cadre permet également des augmentations de prix annuelles fondées sur l'inflation et incorpore le nouveau mécanisme de contribution. Afin de réduire encore le fardeau réglementaire, le Conseil autorise maintenant les petites compagnies de téléphone à utiliser un taux de remplacement pour calculer leur exigence de subvention totale, éliminant ainsi la nécessité de réaliser des études de coûts détaillées.

Le processus de demandes est un autre domaine où le Conseil tente de réduire le fardeau réglementaire. En effet, chaque année, le Conseil étudie environ 125 à 150 demandes de renouvellement de licences de radio. De ces renouvellements, 80 p. cent ne soulèvent de problèmes, ni pour les intervenants ni pour le Conseil. Voilà pourquoi le CRTC a décidé d'adopter un nouveau mécanisme plus court de demande de renouvellement des licences pour les titulaires de licences de radio AM et FM dont le rendement antérieur n'a pas soulevé de problèmes et qui souhaitent renouveler leurs licences selon les mêmes modalités que leur licence en cours. Cette décision vise à alléger le fardeau réglementaire des stations de radio tout en maintenant l'intégrité du processus réglementaire. Le Conseil évaluera l'efficacité de cette mesure après la série de renouvellements des licences de radio de 2003.

Dans la mesure où le Conseil s'attend à ce que les industries qu'il réglemente respectent des normes spécifiques en matière de qualité de service, il est normal qu'il se fixe également le même genre de normes pour lui-même et qu'il s'y conforme. À compter du 1^{er} avril 2002, la Direction des télécommunications du CRTC a mis en œuvre un ensemble de normes pour le traitement des demandes (voir http://www.crtc.gc.ca/frm/publications/repports/st2002_r.htm). La Direction des télécommunications affichera des rapports trimestriels et annuels sur la conformité aux normes sur le site Web du CRTC (<http://www.crtc.gc.ca/>). Le rapport annuel de la direction des Télécommunications sur le traitement des demandes de radiodiffusion pour l'exercice 2001-2002 peut être consulté à <http://www.crtc.gc.ca/frn/publications/repports/standards2001.htm>

Les instances publiques du CRTC donnent aux Canadiens l'occasion de participer aux processus réglementaires qui les touchent ou les intéressent. L'an dernier, le Conseil a tenu un certain nombre d'audiences publiques sur les nouvelles licences de radiodiffusion et le régime de plafonnement des prix. Peu avant les audiences sur le plafonnement des prix, les Canadiens du Canada atlantique visés par le mémoire d'Aliant Telecom sur le plafonnement des prix ont demandé au Conseil de tenir une audience dans les provinces

(Objectif stratégique		Des processus du Conseil justes, crédibles et efficaces.
Ressources connexes		6,7 millions \$
		65,3 ETP

Équité et justice

Le CRTC veille à ce que ses décisions soient équitables et justes et que ses processus soient efficaces, transparents et justes. Il a pris de nombreuses mesures pour restreindre ses processus et pour fixer et respecter des normes de service rigoureuses pour lui-même. L'affichage de plus d'information possible, y compris les formulaires de demandes et de rapport, sur son nouveau site Web (<http://www.crtc.gc.ca/>) vient renforcer ces initiatives. Le dernier chapitre de ce rapport sur le rendement montre comment les Canadiens et l'industrie vont continuer de bénéficier des progrès que le Conseil réalise dans l'atteinte de son quatrième objectif stratégique sur l'équité et la justice pour tous.

Autres réalisations

- ✓ Le Comité directeur sur l'interconnexion du CRTC (CDIC) continue de réussir à résoudre les différends sur la concurrence liés à des questions comme les téléphones payants, la co-implantation et le câblage intérieur. Pour plus de détails sur la co-implantation, veuillez consulter : <http://www.crtc.gc.ca/PartVII/FRN/8621/C12-01.htm>. Pour plus de détails sur le câblage intérieur, consulter : http://www.crtc.gc.ca/FRN/Proc_rep/TELECOM/1999/8644/E17-01.htm
- ✓ Dans la décision CRTC 2001-238 (<http://www.crtc.gc.ca/archivé/FRN/Decisions/2001/DT2001-238.htm>) le Conseil a révisé les tarifs que les concurrents paient pour utiliser les lignes dégroupées des ESLT. Le personnel du CRTC estime que cette décision fera économiser 12 millions de dollars par an aux concurrents.
- ✓ En changeant la base du régime de contribution à 4,5 p. cent des revenus, le CRTC a fait économiser environ 160 millions de dollars aux concurrents et en réduisant encore les frais à 1,4 p. cent des revenus, le Conseil leur a permis de nouvelles économies de l'ordre de 30 millions de dollars.
- ✓ Le Conseil estime que les économies réalisées par les concurrents à la suite d'autres décisions récentes, y compris celle sur le plafonnement des prix, s'élèvent à environ 150 millions de dollars par an.

<http://www.crtc.gc.ca/frm/publications/repports.htm>). Le Rapport sur la concurrence de 2001 contient de l'information, des faits et des données sur l'industrie des télécommunications, notamment :

- ✓ un panorama de l'industrie des télécommunications et sa réglementation;
- ✓ des données générales sur les joueurs dans l'industrie canadienne des télécommunications;
- ✓ de l'information sur l'état de la concurrence dans les télécommunications au Canada, par marché;
- ✓ une description des effets de la concurrence sur la clientèle; et
- ✓ un aperçu de la mise en place de l'infrastructure à large bande au Canada.

Les Canadiens sont invités à lire le rapport sur le site Web du CRTC et de décider par eux-mêmes si le Conseil a réussi à favoriser la concurrence dans l'industrie canadienne des télécommunications.

La révision du régime de plafonnement des prix et la décision subséquente ne sont pas les seuls moyens par lesquels le CRTC tente de favoriser une concurrence durable sur le marché des services locaux. D'autres activités et décisions qui contribuent à cet objectif sont indiquées ci-dessous.

TELUQ Québec un régime de réglementation des prix semblable à celui établi dans la

décision de mai sur le plafonnement des prix.¹⁶

Il ne fait guère de doute que l'un des grands défis que le CRTC doit continuer de relever est la création d'une concurrence durable dans la téléphonie locale. Jusqu'à présent, les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, surtout si l'on compare avec la croissance de la concurrence dans les services interurbains. Le Conseil est convaincu que grâce à la base économique solide du Canada et aux possibilités qu'offrent les nouvelles technologies, la concurrence dans les services locaux deviendra une réalité.

Etat de l'industrie

Pour connaître le degré réel de concurrence dans l'industrie canadienne des communications, le CRTC surveille les industries de la radiodiffusion et des télécommunications et il produit des rapports annuels sur chacune. En plus de fournir aux Canadiens de l'information sur deux grands moteurs de notre économie, ces rapports permettent d'évaluer objectivement le succès des politiques et des initiatives réglementaires du CRTC.

Le *Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion* (le *Rapport de surveillance*) présente des données et une analyse sur un certain nombre d'indicateurs de rendement que le Conseil utilise pour évaluer régulièrement les effets sur la radiodiffusion de ses règlements, politiques et décisions (on peut consulter les rapports de 2000 et 2001, ainsi que celui de 2002 qui sera publié sous peu, sur le site Web du CRTC à <http://www.crtc.gc.ca/tlm/publications/reports.htm>). Chaque année, le Conseil met à jour le *Rapport de surveillance* en intégrant les données les plus récentes sur les attributions de licences concurrentielles, le développement des talents canadiens, la radio et la télévision à caractère ethnique, la programmation et l'écoulement des émissions canadiennes, les avantages liés aux transferts et le rendement financier des entreprises de radio, de télévision et de distribution de la radiodiffusion (EDR) ainsi que les indicateurs portant sur les nouvelles politiques et décisions. Une partie des données que le Conseil utilise à l'appui des réalisations indiquées dans les parties relatives à la radiodiffusion de son *Rapport sur le rendement* annuel sont recueillies et analysées aux fins du *Rapport de surveillance*.

En septembre 2001, le CRTC a publié son premier *Rapport à la gouvernance en conseil* : *Etat de la concurrence dans les marchés des télécommunications au Canada et mise en place de l'accessibilité d'une infrastructure et de services de pointe en matière de télécommunication* (le *Rapport sur la concurrence*) conformément au décret C.P. 2000-1053. Le Conseil continuera de surveiller l'état de la concurrence dans les télécommunications et d'en rendre compte chaque année (le rapport de 2001 et le rapport de 2002 qui sera bientôt publié sont affichés sur le site Web du CRTC à

¹⁶ Au moment de la rédaction de ce rapport, le Conseil n'avait pas encore publié la décision sur Têlêbec et 141.1.5 Québec. Les avantages de cette décision seront analysés dans le Rapport sur le rendement de 2003.

À l'égard d'un certain nombre de services de ESLT (services des concurrents), le Conseil a également affiné son approche réglementaire selon laquelle les concurrents sont tenus de fournir leurs propres services, mais ont de la difficulté à le faire (ou à les obtenir des entreprises autres que les ESLT). Le Conseil a défini deux catégories de services des concurrents et il a attribué chaque service de concurrent à une des deux catégories. La première catégorie comprend les services des ESLT qui sont considérés comme un service essentiel. La tarification de ces services a été révisée et le supplément aux coûts de la Phase II a été généralement réduit à 15 p. cent. Des restrictions à la tarification ont été imposées dans cette catégorie des services des concurrents pour que les concurrents aient accès à des services pertinents à des tarifs qui favoriseront le développement de la concurrence fondée sur les installations. De plus, le Conseil a demandé aux ESLT d'adopter un service d'accès au réseau numérique propre aux concurrents. Le Conseil prévoit que ce nouveau service permettra aux concurrents d'obtenir plus facilement l'accès aux clients, en particulier dans les zones urbaines densément peuplées. La deuxième catégorie de services des concurrents comprend les services qui, tout en étant créés par les ESLT à l'usage des concurrents, ne sont pas considérés comme des services essentiels. Les tarifs applicables à ces services continueront d'être approuvés au cas par cas.

Comme il l'a fait pour les clients, le Conseil a également pris des mesures pour que les concurrents reçoivent un service de qualité des ESLT. Le Conseil a établi un mécanisme provisoire qui prévoit des rabais aux clients et aux concurrents si les ESLT ne satisfont pas aux indicateurs de qualité du service qu'il a prescrits. Le CRTC a amorcé une instance en septembre 2002 pour mettre au point le régime de rajustement des tarifs en fonction de la qualité du service.

Le CRTC est très conscient du fardeau administratif que les organismes de réglementation peuvent imposer aux entreprises réglementées. Dans sa décision sur le plafonnement des prix, le Conseil a réduit le fardeau réglementaire des ESLT en supprimant le dépôt des rapports de la Phase III/base tarifaire partagée ainsi que des rapports sur les transactions intersociétés. La décision d'éliminer les deux rapports devrait permettre de libérer des ressources à d'autres fins opérationnelles.

L'équité des tarifs, l'amélioration de l'accès aux services pour les concurrents, la qualité du service et la réduction du fardeau administratif pour les ESLT ne sont que quelques-uns des principaux aspects d'une décision longue et complexe qui aura des effets profonds sur l'industrie canadienne des télécommunications dans les années à venir. Pour lire la décision au complet, veuillez consulter l'adresse suivante : <http://www.crtc.gc.ca/archive/FRN/Decisions/2002/dt2002-34.htm>.

En mars 2001, le Conseil a amorcé une instance en vue d'élaborer et de mettre en place un régime de réglementation des prix pour TêlêUS Québec et il a entrepris en même temps un examen financier des deux compagnies de manière à fixer des tarifs justes et raisonnables coïncidant avec la mise en œuvre de la réglementation des prix. En juillet 2002, le Conseil a publié une décision dans laquelle il a adopté pour Têlêbec et

Pour atteindre ces objectifs, le Conseil a adopté, en mai 2002, un régime de réglementation des prix qui diffère du régime initial sur certains aspects importants. Le nouveau régime inclut un plus grand nombre d'ensembles et de groupes de services – huit au total – permettant au Conseil de mettre au point ses restrictions à la tarification pour mettre en œuvre les objectifs.

- ✓ rendre des services fiables et abordables, de qualité et accessibles aux clients des zones urbaines et rurales;
- ✓ concilier les intérêts des trois principaux intervenants dans les marchés des télécommunications (c.-à-d., les clients, les concurrents et les compagnies de téléphone titulaires);
- ✓ promouvoir la concurrence fondée sur les installations dans les marchés canadiens des télécommunications;
- ✓ inciter les titulaires à accroître les efficacités et à être plus novatrices; et
- ✓ adopter des approches réglementaires qui imposent le fardeau réglementaire minimum compatible avec l'atteinte des quatre objectifs précédents.

Les objectifs du Conseil dans sa décision sur le nouveau plafonnement des prix (que l'on peut consulter à <http://www.crtc.gc.ca/archivve/FRN/Decisions/2002/dt2002-34.htm>) étaient les suivants :

« Trouver le juste équilibre entre le producteur et le consommateur et entre le titulaire et le concurrent n'est jamais facile, mais c'est un objectif que l'organisme de réglementation doit chercher à atteindre. »¹⁵

David Colville
Vice-président, Télécommunications

ELST et les concurrents – et il a sollicité des propositions sur les éléments qui devraient être intégrés au nouveau régime. L'avis public a conduit à une instance publique au cours de laquelle huit compagnies de téléphone et 53 particuliers, municipales, gouvernements provinciaux, sociétés et autres organismes se sont inscrits à titre de parties intéressées. Le CRIC et les ESLT ont également reçu 1 935 lettres et courriels sur un certain nombre de sujets, notamment les plans d'amélioration du service proposés pour les compagnies. Toutefois, le thème dominant de cette correspondance a été l'opposition des Canadiens aux majorations tarifaires proposées par les compagnies.

Dans la section précédente sur la prospérité sociale, nous avons vu comment les Canadiens bénéficieraient de la décision sur le plafonnement des prix; cette section traite de la décision par rapport à son application aux ESLT et aux concurrents.

initatives. Cette section contient certaines des politiques et décisions qui ont contribué à des résultats économiques pour les Canadiens.

Objectif stratégique		
Une industrie des communications canadiennes concurrentielle.		
Ressources connexes	11,9 millions \$	113,4 ETP

Concurrence dans les télécommunications locales

Le premier régime de plafonnement des prix a été établi par la décision CRTC 97-9 (que l'on peut consulter à <http://www.crtc.gc.ca/archiv/fm/Decisions/1997/DT97-9.htm>). Il s'agissait d'atteindre les objectifs suivants :

- ✓ permettre aux abonnés dans les zones urbaines et rurales d'avoir accès à des services fiables et abordables de qualité supérieure;
- ✓ favoriser la concurrence dans l'industrie canadienne des télécommunications;
- ✓ inciter les compagnies de téléphone titulaires à accroître l'efficacité et à être plus novatrices, en plus de leur donner une chance raisonnable d'obtenir un bon rendement avec leur segment services publics; et
- ✓ mettre en œuvre un régime de plafonnement des prix qui est à la fois simple, direct et facile à comprendre et qui réduit le plus possible le fardeau de la réglementation pour les compagnies de télécommunication.

Dans sa décision, le Conseil a indiqué qu'il réexaminerait le régime initial au cours de la quatrième année de la période de plafonnement des prix pour déterminer si les niveaux de tarification devraient être modifiés dans le cadre du prochain régime.

Au départ, la révision du régime de plafonnement des prix visait surtout à fixer des règles de tarification pour certains services non réglementés. En juillet 2000, le Conseil a sollicité des observations sur la portée du prochain examen du régime de plafonnement des prix, en indiquant qu'il porterait notamment sur les aspects suivants :

- a) si le régime de plafonnement des prix peut permettre l'évolution d'une concurrence durable;
- b) les critères permettant de mesurer le succès du régime en vigueur; et
- c) les questions qu'il faudrait examiner.

À la suite de ses consultations initiales, le Conseil a publié l'avis public CRTC 2001-37 dans lequel il indiquait qu'il examinerait la question de savoir si la réglementation par plafonnement des prix constituait toujours une base de réglementation appropriée pour concilier les intérêts des trois principaux groupes d'intervenants – les consommateurs, les

Autres réalisations

- ✓ En août 2001, le CRTC a ordonné aux entreprises de télécommunications de fournir en médias substituts l'information essentielle aux malvoyants. En mars 2002, la décision 2002-13 <http://www.crtc.gc.ca/archivive/FRN/Decisions/2002/dt2002-13.htm> a fixé une condition de service selon laquelle les entreprises doivent faire en sorte que les revendeurs de services interurbains offrent également leurs documents de facturation en formats substitués, sur demande.

- ✓ Les entreprises de services locaux titulaires au Canada ont des politiques différentes concernant la fréquence à laquelle elles envoient les documents de facturation détaillés aux clients. Dans le cadre du nouveau régime de plafonnement des prix, le Conseil a exprimé l'opinion préliminaire que les politiques de TELUS, de MTS et de SaskTel visant à envoyer leurs documents de facturation mensuels détaillés à leurs clients devraient s'appliquer à Bell Canada et à Aliant Telecom.

- ✓ Le Conseil a récemment insisté sur l'amélioration des services de télévision pour les malentendants. En 2001, le CRTC a demandé à CTV et à Global, comme condition de renouvellement de leur licence, de commencer à offrir des services de vidéo descriptive (SVD) pour une partie de leur programmation. Le Conseil s'attend aussi à ce que TVA augmente le nombre d'heures de SVD aux heures de grande écoute de deux heures par semaine les première et deuxième années de sa licence à quatre heures par semaine la cinquième année et par la suite. Pour ce faire, le *National Broadcast Reading Service*, qui reçoit une empreinte vocale, a reçu des fonds découlant des avantages de transfert pour poursuivre son travail sur la vidéo descriptive. Les Canadiens commencent à bénéficier de la mise en œuvre de la vidéo descriptive.

Prosperité économique

Le troisième objectif stratégique du CRTC est de favoriser la concurrence dans l'industrie des communications canadiennes. Depuis dix ans, les cadres réglementaires du Conseil sur la concurrence ont favorisé une forte concurrence dans le marché de l'inturbain,¹³ ce qui a permis aux Canadiens de bénéficier des tarifs les plus bas en Amérique du Nord.¹⁴ Depuis 1997, le Conseil cherche à stimuler des niveaux semblables de concurrence dans le marché de la téléphonie locale. En fait, favoriser la concurrence fondée sur les installations était un des objectifs que la décision du Conseil sur le plafonnement des prix devait permettre d'atteindre. Le CRTC a pris également d'autres

¹³ (R 13) *Communications (Radio) 2001* (CRTC, 2001).

¹⁴ The Yankee Group, *Canadian Consumer Communications Costs: Talk is (Still) Cheap*, 2001.

11

12 Bill Mah, "Support Network developing non-emergency aid number," *Edmonton Journal*, 23 mars 2002.

13 Statistique Canada publiera bientôt des chiffres plus récents sur le nombre de malentendants d'après le recensement de 2001.

soit 40 p. cent de plus que les organismes n'en recevaient avant le service 211¹¹. Au Canada, le Centre d'information communautaire de Toronto a lancé le premier numéro 211 en juin 2002, en partenariat avec le groupe Centraide du Grand Toronto, la ville de Toronto et le gouvernement du Canada et d'autres commanditaires, notamment Hydro One et Toronto Hydro. Le projet de Toronto, qui comprend un service téléphonique 211 et un site Web, pourrait servir de modèle à d'autres municipalités. Jusqu'à présent, Edmonton, Calgary, Vancouver, Windsor et Winnipeg étudient également la possibilité de créer un service 211.

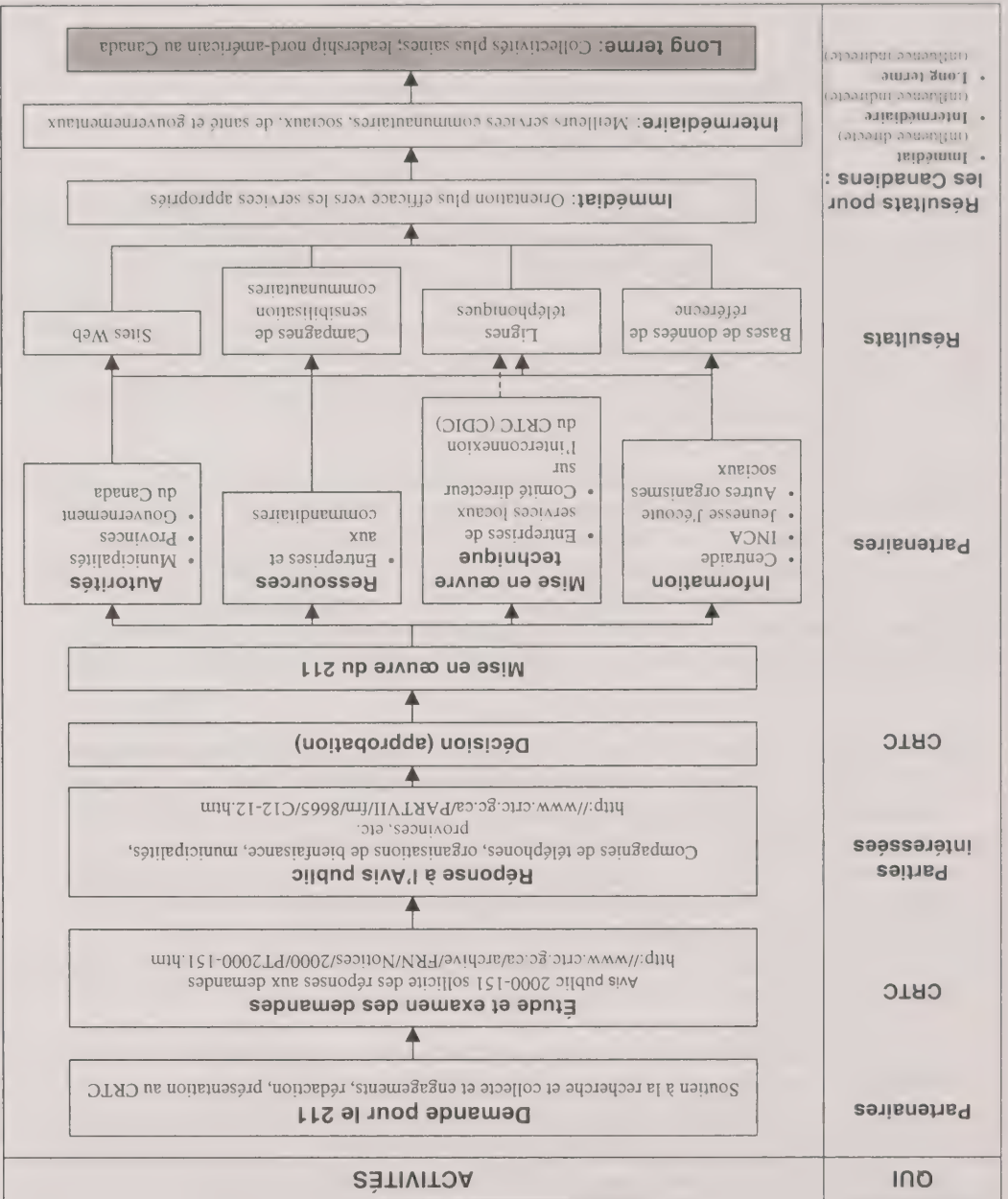
Répondre aux besoins des Canadiens c'est aussi répondre aux besoins des personnes handicapées. À la fin des années 1980, le Conseil a commencé à encourager, et finalement à inviter, les radiodiffuseurs à offrir aux malentendants un sous-titrage codé. En 1987, lorsqu'il a accordé son renouvellement de licence à la SRC, le CRTC a fixé ses attentes à 15 heures par semaine de sous-titrage codé. En 1995, les grands radiodiffuseurs de langue anglaise étaient censés fournir un sous-titrage codé pendant 90 p. cent de toute la programmation et 100 p. cent des nouvelles locales; les radiodiffuseurs de langue anglaise de taille petite et moyenne ont été encouragés à atteindre les mêmes niveaux. À compter de 2002, la norme de 90/100 p. cent est applicable à tous les radiodiffuseurs de langue anglaise.

En raison de difficultés d'ordre technique et de la petite taille du marché, l'offre du sous-titrage codé en français est plus compliquée qu'en anglais. Le Conseil a donc fixé la barre plus bas pour les radiodiffuseurs de langue française tout en les encourageant à rejoindre les niveaux des anglophones. L'an dernier (2001), lorsqu'il a examiné le renouvellement de la licence de TVA, le Conseil a fixé la norme pour les radiodiffuseurs de langue française. TVA est tenue de sous-titrer 100 p. cent de toutes les nouvelles d'ici septembre 2004 et 90 p. cent de toute sa programmation d'ici 2007 (la fin de la durée de sa licence).

En 1991, on estime que quelque 5,5 millions de Canadiens avaient une déficience auditive quelconque.¹² Le sous-titrage codé permet aux malentendants de jouer un rôle plus actif dans leur collectivité et de profiter du large éventail de voix et de choix offert par le système canadien de radiodiffusion.

En appuyant des services comme le 211, le sous-titrage codé et les autres services énumérés ci-dessous, le CRTC cherche à rendre les collectivités canadiennes plus fortes, plus dynamiques et plus inclusives.

Figure 2.2 : Modèle logique de mise en œuvre du numéro 211



• Immédiat (influence directe)
• Intermédiaire (influence indirecte)
• Long terme (influence indirecte)

2002, le Conseil a amorcé une instance pour finaliser le régime provisoire de rajustement tarifaire dans les cas où les ESLT ne satisfont pas aux indicateurs de qualité du service prescrits. Les plans d'amélioration du service des ESLT permettront d'étendre le service aux clients non desservis et de mettre le service à niveau dans le cas des clients mal desservis.

Un des risques associés au fait de dépendre de la réglementation pour assurer aux Canadiens des services téléphoniques locaux abordables tient à l'impact possible sur la concurrence dans le marché local. De même, le risque de dépendre des forces du marché lorsque la concurrence dans les services locaux en est à ses débuts est trop important pour que l'organisme de réglementation le néglige. La protection réglementaire devra continuer de s'appliquer dans ce marché jusqu'à ce que les forces du marché soient suffisantes pour protéger les consommateurs. Les mesures que le CRTC a prises pour concilier les besoins et les souhaits de tous ses intervenants – clients, nouveaux concurrents et compagnies de téléphone titulaires – sont abordées dans la section suivante de ce rapport concernant la prospérité économique.

Répondre aux besoins des Canadiens et refléter leurs valeurs

La diversité que chérissent les Canadiens ne se limite pas à la diversité culturelle et linguistique. Nos collectivités se composent de personnes ayant des besoins très différents et des valeurs sociales profondément enracinées. Le Conseil a contribué largement à aider le Canada à répondre à son objectif de collectivités vigoureuses et saines (*Le rendement du Canada 2001*, http://www.lbs-scl.gc.ca/report_f.html).

L'an dernier, le CRTC a approuvé la demande de Centraide et d'un autre organisme et attribué le numéro 211 aux services d'information et d'aiguillage communautaires (<http://www.crtc.gc.ca/archivive/FRN/Decisions/2001/DT2001-475.htm>). Son intention était d'aider les collectivités en établissant un service d'aiguillage à guichet unique reconnu au niveau national et mis en place localement pour tous ceux qui ont besoin de demander de l'aide à des organismes sociaux ou de soins de santé. Une entreprise de cette envergure n'aurait pas pu être réalisée sans l'aide d'un certain nombre de partenaires. Le Conseil termine une instance publique avant de publier une décision sur les aspects des dispositions concernant les téléphones payants (pour une illustration des partenariats en cause, voir la figure 2.2 ci-dessous). Les municipalités approuvent les plans d'affaires des groupes qui offrent le service; les entreprises de télécommunication assument le coût du réacheminement des appels des numéros d'information et d'aiguillage actuels au 211 et les organismes de bénévoles, comme Centraide, le Jeunesse l'écoute et les centres de crise locaux fournissent une expertise en plus de l'information.

Les avantages possibles sont énormes. Aux États-Unis, United Way Atlanta a créé en 1997 un numéro 211 pour un service multilingue gratuit permanent. Ce service possède une base de données de plus de 2 000 organismes et reçoit environ 200 000 appels par an,

Le service téléphonique de base est essentiel aux Canadiens. Le CRTC veut faire en sorte que tous les Canadiens dans toutes les régions aient accès à des services de télécommunication abordables et de grande qualité et il continuera de promouvoir l'universalité du service dans tout le Canada.

Dans sa décision de mai 2002 sur le plafonnement des prix (que l'on peut consulter dans sa totalité à (<http://www.crtc.gc.ca/archiv/fr/N/Dcisions/2002/di2002-34.htm>)) le Conseil fixe des règles qui régissent les tarifs que les cinq compagnies de services téléphoniques locaux titulaires (TELU, SaskTel, MTS, Bell Canada et Alliant Telecom) peuvent demander aux clients résidentiels et d'affaires⁸. Compte tenu de la concurrence relativement faible dans la prestation des services téléphoniques locaux et l'absence de concurrence des prix dans ce marché, le CRTC a estimé que les consommateurs avaient toujours besoin d'être protégés contre les hausses de tarif. Les nouvelles règles relatives aux prix sont entrées en vigueur le 1^{er} juin 2002 et seront réexaminées dans quatre ans.

Selon le nouveau régime en moyenne, le coût du service de base n'augmentera pas à moins que l'inflation ne dépasse 3,5 p. cent. En fait, le Conseil a refusé les demandes de Bell Canada, de TELUS et de trois autres entreprises de services locaux titulaires (ESLT) qui leur auraient accordé la souplesse nécessaire pour majorer les tarifs des services téléphoniques et des téléphones payants.⁹ Dans sa décision sur le plafonnement des prix, le Conseil a également limité au taux de l'inflation, en moyenne, les hausses de tarif du service local pour les clients du service d'affaires. L'un des buts du Conseil est en effet de faire en sorte que les clients urbains et ruraux aient accès à un service téléphonique local fiable et à un prix abordable.

Grâce à l'adoption de son nouveau mécanisme de paiement de la contribution, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2001,¹⁰ le Conseil a donné les moyens de maintenir un service résidentiel local abordable pour les Canadiens des régions rurales et éloignées ou dans les zones de desserte à coût élevé (ZDCE). Dans sa décision, le Conseil a réduit la subvention nationale pour les ZDCE de 70 p. cent, ou de 1 milliard de dollars, en 2001 à moins de 300 millions de dollars en 2002. Les ESLT ont proposé des hausses tarifaires pour les ZDCE qui réduiraient encore la subvention nationale. Le CRTC a décidé que les clients du service résidentiel local des ZDCE bénéficieraient de la même protection tarifaire que les clients du service résidentiel local dans les autres zones. C'est ainsi que pour les quatre prochaines années, en moyenne, les clients des régions rurales et éloignées ne subiront pas de hausse de tarif pour les services de base.

Pour que les services téléphoniques de base soient également fiables, dans sa décision sur le plafonnement des prix, le Conseil a prévu des mécanismes provisoires sur la qualité du service et des plans d'amélioration du service approuvés pour les ESLT. En septembre

⁸ La décision fixe également des règles pour les tarifs que les compagnies de services téléphoniques locaux titulaires peuvent facturer à leurs clients. Cet aspect est traité plus en détail dans la section sur la prospérité économique.

⁹ Le Conseil termine une instance publique avant de publier une décision sur les aspects des téléphones payants.

¹⁰ Voir : <http://www.crtc.gc.ca/archiv/fr/N/Dcisions/2000/di2000-745.htm>

Objectif stratégique	Accès de la population canadienne à des services de communication divers, novateurs et de haute qualité à des prix raisonnables, qui répondent à ses besoins et reflètent ses valeurs.
Ressources connexes	10,2 millions \$ 96,9 ETP

Le discours du Trône de 2001 a souligné l'intention du gouvernement de contribuer à renforcer les collectivités canadiennes. Le CRTC est convaincu que de meilleures communications, plus inclusives, créent des collectivités plus fortes. Il s'est donc engagé à favoriser l'accès à une variété de services de communication innovateurs, de grande qualité et à des prix abordables répondant à leurs besoins et reflétant leurs valeurs. Ces dernières années, le Conseil a demandé aux Canadiens leur opinion sur des sujets comme les prix, les conditions de service et l'accès aux services pour les malentendants et les malvoyants. Le sous-titrage codé, le numéro 211 pour l'aiguillage aux services sociaux, la vidéo descriptive et les documents de facturation du téléphone dans des formats adaptés aux malvoyants font partie des innovations que le CRTC a permises. Les Canadiens ont bénéficié de ces initiatives et d'autres de la façon suivante.

Prosperité sociale

Autres réalisations	<p>✓ À l'appui de la programmation locale, le Conseil a entrepris un examen, et en publiera une version révisée, de sa politique sur les médias communautaires (http://www.crtc.gc.ca/archiv/FRN/Notices/2001/pb2001-129.htm).</p> <p>✓ Le CRTC a publié un cadre de réglementation pour la transition vers la télévision numérique en direct et il a fait un appel de demandes dans l'avis public 2002-31 (http://www.crtc.gc.ca/archiv/FRN/Notices/2002/pb2002-31.htm).</p> <p>✓ Par son cadre réglementaire et l'attribution de licences à un grand nombre de services, le CRTC a facilité l'adoption des services spécialisés numériques qui ont donné aux Canadiens plus de choix de programmation et aux services canadiens, une plus grande présence nationale et internationale.</p> <p>✓ Le CRTC a lancé l'examen de la retransmission sur Internet des signaux de radiodiffusion (http://www.crtc.gc.ca/archiv/FRN/Notices/2002/pb2002-38.htm).</p>
---------------------	--

Le sous-alinéa 3(1)(d)(iii) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que le système canadien de radiodiffusion devrait « refléter... la dualité linguistique et le caractère multiculturel et multiracial de la société canadienne ainsi que la place particulière qu'y occupent les peuples autochtones. » Le CRTC a contribué à la représentation de la réalité autochtone au cours des années en attribuant des licences à environ 120 stations de radio communautaires autochtones et à de nombreuses stations de télévision communautaires. De plus, en 1999, le Conseil a approuvé le premier réseau mondial de télévision nationale autochtone, l'Aboriginal People's Television Network (APTN); en 2001, il a approuvé le réseau Aboriginal Voix Radio, qui aura des stations à Toronto, Calgary, Vancouver et Ottawa. Le CRTC a également approuvé des contributions à Aboriginal Voices Radio à titre d'avantages tangibles dans divers transferts de propriété. Outre l'attribution de licences et l'accord d'avantages tangibles aux services de radio et de télévision autochtones, le Conseil tient à voir le reflet et la représentation fidèles des peuples autochtones du Canada dans les services de radiodiffusion de langues française et anglaise.

La prospérité culturelle est plus que le contenu canadien, la dualité linguistique, la diversité culturelle et la réalité autochtone. Voici d'autres réalisations du CRTC qui appuient cet objectif stratégique :

le nombre d'heures de programmation multilingues actuellement offertes au niveau national (voir tableau 2.2).

Tableau 2.2 : Disponibilité de la programmation multilingue dans certains endroits

Lieu	Longues	Nombre de stations	Heures/semaines de diffusion
Radio			
Vancouver	40	3	378,0
Edmonton	22	1	88,7
Calgary	22	1	168,0
Winnipeg	17	1	75,6
Toronto	51	6	835,0
Montréal	22	1	150,0
Télévision			
Montréal	15	1	75,0
Toronto	20	1	68,5

SOURCE : Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion 2001 du CRTC

⁷ Voir Rendement du Canada 2001 (http://www.lbs-sct.gc.ca/rapport_f.html).

En novembre 2000, le CRTC a approuvé 283 nouvelles licences numériques de catégorie 2, dont 50 étaient des services à caractère ethnique. De novembre 2000 au 18 mars 2002, 9 des 39 nouveaux services de catégorie 2 lancés étaient à caractère ethnique. Aujourd'hui, des Canadiens d'origine coréenne, punjabi, hindi, tamoule, portugaise et grecque peuvent accéder dans leur langue à de nouveaux services numériques de radiodiffusion.

Le CRTC a aussi accordé récemment des licences à deux nouvelles stations de télévision multiculturelles (une à Vancouver et l'autre à Toronto) et deux stations de radio multiculturelles (à Ottawa et à Montréal). Ces nouvelles stations permettront d'augmenter

« Le Conseil a toujours reconnu que la radiodiffusion à caractère ethnique a pour rôle d'assurer la pleine participation des membres des différents groupes ethniques à la société canadienne. »

Andrée Wylie
Vice-présidente, Radiodiffusion
15 février 2002

Le Canada, où vivent des gens de plus de 150 origines ethniques, est le premier pays officiellement multiculturel dans le monde. Les Canadiens sont fiers de leur mosaïque culturelle et veulent qu'elle s'épanouisse et croisse. Dans *Le rendement du Canada 2001* (que l'on peut consulter à http://www.lbs-sct.gc.ca/rapport_f.html), on estime que l'acceptation des différents groupes ethniques et l'interaction sociale positive entre des gens d'origines diverses enrichissent la société canadienne. En 1996, les immigrants représentaient 17,4 p. cent de la population totale au Canada et les minorités ethniques représentaient entre 30 et 40 p. cent de la population dans les grands centres urbains canadiens (Vancouver, Toronto et Montréal).⁷

Afin d'encourager une plus grande diversité culturelle dans le système de radiodiffusion, le CRTC insiste de plus en plus sur le reflet de la diversité culturelle. En plus d'attribuer des licences à un grand nombre de nouvelles stations de radio et de télévision multiculturelles et multilingues, le Conseil a récemment demandé aux grands réseaux de télévision de langues française et anglaise (Global, CTV et TVA) et aux services spécialisés d'élaborer et de présenter des plans sur la diversité culturelle dans le cadre de leur renouvellement de licence et il a demandé à l'Association canadienne des radiodiffuseurs d'élaborer un plan d'action pour améliorer la représentation de la diversité culturelle dans toute l'industrie de la radiodiffusion privée. Il s'agit de faire en sorte que le système de radiodiffusion reflète la société canadienne. L'objectif est ambitieux, mais le CRTC est d'avis qu'il serait plus risqué de ne pas être inclusif.

Dualité linguistique, diversité culturelle et réalité autochtone

Le gouvernement canadien s'est engagé à soutenir la dualité linguistique du Canada, aspect « fondamental pour notre identité et élément essentiel de notre société dynamique. La protection de nos deux langues officielles est une priorité pour le gouvernement... » (discours du Trône de 2001). Le CRTC demeure résolu à contribuer aux objectifs du gouvernement dans ce domaine.

Tout récemment, le CRTC a pris des mesures pour mettre en œuvre les recommandations contenues dans son rapport de 2001 *Vers un avenir mieux équilibré : rapport sur les services de radiodiffusion de langue française en milieu minoritaire* (veuillez consulter le communiqué de presse pour un résumé du rapport à <http://www.crtc.gc.ca/FRN/NEWS/RELEASES/2001/1010212.htm>). Le Conseil tient à augmenter la quantité d'émissions de langue française offertes aux communautés francophones en milieu minoritaire à mesure que la technologie qui le permet devient disponible. La nouvelle politique exige plus particulièrement que tous les grands et moyens cablodistributeurs (classe 1 et classe 2) qui distribuent des services de programmation sous forme numérique à l'aide d'une technologie numérique à grande capacité (750 MHz et plus) offrent à leurs clients tous les services spécialisés de langues française et anglaise et au moins un service de télévision payante en français et en anglais en mode analogique ou numérique. Cette partie de la politique touche 21 distributeurs et environ 22,6 p. cent de tous les abonnés du câble au Canada. Les cablodistributeurs des classes 1 et 2 qui utilisent une technologie numérique de moindre capacité (moins de 750 MHz et plus de 550 MHz) sont désormais tenus d'offrir à leurs clients au moins un service spécialisé canadien dans la langue officielle de la minorité en mode analogique ou numérique par groupe de 10 services de programmation (canadien ou non) qu'ils distribuent dans la langue officielle de la majorité. Dans cette catégorie, 113 distributeurs offrent des services à environ 56,6 p. cent des abonnés du câble.

Le Conseil convient qu'à court terme, de nombreux clients du câble continueront de recevoir leurs services en mode analogique. Pour que les Canadiens continuent de recevoir ces services dans la langue de leur choix, le Conseil a décidé de ne pas autoriser la réduction du nombre de services en langue française que les cablodistributeurs distribuent sur les chaînes analogiques dans les marchés anglophones. Si les cablodistributeurs se conforment à cette politique, les Canadiens, dont la langue est la langue officielle de la minorité dans leur région, auront accès à une programmation dans la langue de leur choix.

Pour appuyer encore la tradition de dualité linguistique, le Conseil exige que, dans le cadre de leur service de base, tous les cablodistributeurs des classes 1 et 2 ainsi que quelques cablodistributeurs (classe 3) retrasmettent les débats de la Chambre des communes dans la langue officielle de la majorité. Ils doivent également offrir les débats dans la langue officielle de la minorité en utilisant leur technologie de seconde piste audio (SPA). Depuis le 1^{er} septembre 2002, une majorité d'abonnés du câble ont accès à la chaîne d'affaires publiques par câble (CPAC) dans la langue de leur choix.

⁶ Les antennes paraboliques et services de satellite proviennent des États-Unis et permettent aux Canadiens de recevoir une programmation qui n'est pas soumise aux règles relatives au contenu canadien.

5 Veuillez consulter le prochain Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion 2002 pour plus de détails (<http://www.cmc.gc.ca/rm/publications/rapports.htm>).

Ces mesures ne sont pas nécessaires pour stimuler la production de dramatiques en langue française. Leur production est importante tout comme la taille et la loyauté de leur auditoire.

« J'aimerais vous demander comment nous pouvons arriver à diffuser des séries dramatiques canadiennes de langue anglaise dans lesquelles nous pouvons nous reconnaître en tant que Canadiens; comme les Américains se reconnaissent dans *West Wing* ... et les Canadiens de langue française dans *Fortier*; les émissions dramatiques télévisées nous révèlent à nous-mêmes, elles nous amusent, et nous touchent. Nous nous hâtons de rentrer à la maison pour ne pas manquer une épisode. »

anglaise prioritaires.² Il faut encore s'employer à promouvoir l'augmentation du nombre de dramatiques.

Malgré l'augmentation du nombre d'émissions canadiennes de langue anglaise programmées, on n'a pas constaté d'augmentation correspondante de l'écoute, ce qui représente un grand défi pour le CRTC. Alors que la tendance de ces dernières années a été vers une hausse importante de la programmation, la tendance de l'écoute a été au mieux stationnaire et au pire à la baisse. Il n'existe pas d'explication simple à cette réalité, mais il semble que les Canadiens anglophones ont un certain goût pour les dramatiques étrangères. Le *Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion*, 2001 (que l'on peut consulter sur le site Web du CRTC à <http://www.crtc.gc.ca/fm/publications/rapports/PolitiqueMonitoring/2001/bpmr.htm>) montre que les Canadiens anglophones choisissent de regarder une grande partie de la programmation étrangère; l'augmentation récente des achats d'antennes paraboliques et de services de satellite⁶ pourrait venir appuyer cet argument. La question est de savoir pourquoi? Le CRTC n'a pas toutes les réponses, mais il cherche activement à les trouver. Etant donné que le CRTC veut continuer d'imposer comme condition de licence la programmation d'émissions canadiennes prioritaires aux heures de grande écoute, il continuera de chercher des moyens d'encourager l'écoute de ces émissions.

annuelles à la création et à la diffusion d'émissions canadiennes. Depuis 1997, ces contributions ont totalisé 398,5 millions de dollars.

✓ **Dépenses consacrées à la programmation canadienne:** pour satisfaire à leurs conditions de licence relatives au contenu canadien, les télédiffuseurs doivent acheter ou produire des émissions canadiennes. Depuis 1997, ces dépenses, détaillées au tableau 2.1, ont totalisé 6,932 milliards de dollars.

Tableau 2.1 : Dépenses admissibles consacrées à la programmation canadienne (million \$)*

Source	1997	1998	1999	2000	2001
Télévision de langue anglaise					
Conventionnelle privée	367,2	417,5	403,4	393,6	394,8
CBC	203,8	311,4	353,0	324,3	299,6
Payante, à la carte et spécialisée	198,7	226,7	320,9	374,8	428,2
Télévision de langue française					
Conventionnelle privée et SRC	254,5	267,7	304,0	329,9	296,4
Payante, à la carte et spécialisée	60,8	77,7	82,6	93,1	109,1
Services spécialisés ethniques	5,7	7,4	7,8	8,3	9,1
Total	1090,7	1308,4	1471,7	1524,0	1537,2

* Source : Base de données financières du CRTC et rendement annuel de la CBC.

Les politiques et les règlements concernant le contenu canadien ont également influé sur le processus concurrentiel d'attribution des licences de télévision.⁴ Les requérants concurrents promettent souvent de diffuser plus que le minimum de contenu canadien exigé par les règlements du CRTC. Le processus concurrentiel d'attribution des licences du Conseil produit ainsi deux avantages pour les Canadiens. Le premier, indiqué au tableau 2.1, est le montant des dépenses consacrées à la programmation canadienne qui contribue à aider les Canadiens qui travaillent dans ce domaine. Le deuxième est le nombre d'heures de programmation canadienne disponibles aux téléspectateurs.

Le CRTC a largement réussi à favoriser la programmation d'émissions canadiennes pendant la plus grande partie de la journée de radiodiffusion, mais il a eu moins de succès à assurer la programmation d'émissions canadiennes prioritaires, en particulier les dramatiques, en soirée (de 19 h à 23 h). Ces dernières années, le Conseil a fait de la programmation d'émissions canadiennes prioritaires en soirée une priorité. Cela s'est traduit par une augmentation marquée de la quantité d'émissions canadiennes de langue

⁴ Le même type de concurrence promet également des niveaux plus élevés de programmation canadienne lors des renouvellements de licence de radio.

³ Pour plus de détails sur le financement des émissions et des talents canadiens, voir le prochain Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion que l'on peut consulter à <http://www.crtc.gc.ca/frn/publications/rapports.htm>.

✓ **Contributions des entreprises de radiodiffusion (EDR) au fonds de programmation :** le Règlement sur la distribution de radiodiffusion exige que toutes les EDR terrestres de classe 1 et de classe 2 ainsi que toutes les entreprises de distribution par satellite consacrent au moins 5 p. cent de leurs recettes brutes

✓ **Avantages liés aux transferts de propriété ou de contrôle :** les entreprises qui demandent un transfert de propriété ou de contrôle de stations de radio doivent s'engager à verser des bénéfices qui représentent une contribution financière minimum directe de 6 p. cent de la valeur de la transaction au développement des talents canadiens. Entre avril 1998 et juillet 2002, ces bénéfices ont totalisé 92,6 millions de dollars. Les requérants qui demandent des transferts de propriété ou de contrôle d'entreprises de télévision commerciale doivent verser des bénéfices qui représentent une contribution financière directe de 10 p. cent de la valeur de la transaction au système de radiodiffusion canadien. Entre juin 1999 et juillet 2002, ces bénéfices ont totalisé 515 millions de dollars.

✓ **Contribution au développement des talents canadiens :** le CRTC demande que tous les titulaires de licences de radios commerciales privées consacrent chaque année un certain montant au talent canadien comme condition de leur demande de renouvellement de licence. Depuis 1997, les renouvellements de licences de radio ont donné lieu à 13,7 millions de dollars pour des projets de développement de talents canadiens.

Le rôle que joue le CRTC pour favoriser l'épanouissement de la culture canadienne consiste en partie à demander du financement pour la création d'émissions et de talents canadiens :

Le CRTC ne se prétend pas le seul gardien de la culture canadienne. Dans cette tâche comme dans bien d'autres, le Conseil a de nombreux partenaires. De concert avec des institutions publiques et privées – notamment le ministère du Patrimoine canadien et les autres organisations faisant partie du portefeuille de Patrimoine canadien – ainsi qu'une myriade d'artistes et d'interprètes canadiens, un ensemble de groupes culturels canadiens et des millions de Canadiens « moyens », le Conseil contribue à nourrir et à soutenir une culture canadienne vigoureuse et unique.

- ✓ contribution financière du système de radiodiffusion à la création de contenu canadien;
- ✓ création et production d'émissions et de musique canadiennes;
- ✓ quantité de contenu canadien devant être offert par les entreprises de distribution; et
- ✓ propriété et contrôle du système de radiodiffusion canadien.

Le rapport suivant sur les réalisations souligne les principales réalisations du Conseil et les défis qu'il doit relever.

Prosperité culturelle

Le gouvernement du Canada est résolu à soutenir une culture canadienne vigoureuse au moyen de politiques culturelles qui visent l'excellence du processus créatif et la diversité culturelle du Canada grâce à ses politiques, à ses règlements et à ses décisions en matière de licences qui donnent aux Canadiens un vaste choix de services de radiodiffusion du monde entier, tout en assurant une présence canadienne à l'échelle internationale. Le Conseil favorise également la programmation et les talents canadiens, dans les deux langues officielles, en exigeant un soutien financier direct de la part des radiodiffuseurs et des distributeurs et au moyen de ses règles sur les niveaux de contenu canadien. Le CRTC élabore également des politiques et il attribue des licences aux services de radiodiffusion de manière à rendre compte de la réalité multiculturelle et multithnique autochtone canadienne. Par conséquent, les réalisations du CRTC sont en partie la démonstration de sa capacité à relever le défi de soutenir une culture canadienne vigoureuse.

Objectif stratégique		Ressources connexes ²
Présence d'une programmation et d'un contenu canadiens mettant en valeur les talents créateurs canadiens et reflétant la dualité linguistique, la diversité culturelle, les valeurs sociales du Canada, de même que ses dimensions nationales, régionales et communautaires		12,8 millions \$ 131,4 ETP

Contenu canadien

Le contenu canadien est la pierre angulaire des objectifs de politique énoncés dans la *Loi sur la radiodiffusion*. Un de ses principaux objectifs est de rendre accessibles aux Canadiens les artistes canadiens et les histoires du peuple canadien. Le CRTC élabore les politiques et les règlements qui font en sorte que le système de radiodiffusion réponde aux objectifs du Parlement en matière de développement et de présence du contenu canadien. Les politiques et les règlements sur le contenu canadien portent notamment sur les aspects suivants :

² Bien que ce compte rendu ne souligne que les principales réalisations du CRTC, les ressources indiquées correspondent au total utilisé pour toutes les activités associées à chaque objectif stratégique.

Tableau 2.1 : Résultats stratégiques (suite)

Assurer aux Canadiens :	Par des mesures favorisant :	Réalisations clés et principaux défis :	Page
La prospérité sociale	✓ Des tarifs et un accès justes	⇒ Les clients bénéficient du nouveau régime de plafonnement des prix	23
	✓ Réponse aux besoins des Canadiens et relief de leurs valeurs	⇒ Mise en œuvre du nouveau système 211 ⇒ Sous-titrage codé	23 24 27
La prospérité économique	✓ Concurrence locale	⇒ Impact du nouveau régime de plafonnement des prix sur l'industrie	28
	✓ État de l'industrie	⇒ Rapport de surveillance de la politique sur la radiodiffusion; Rapport à la gouverneure en conseil : État de la concurrence dans les marchés des télécommunications au Canada et mise en place de l'accessibilité d'une infrastructure et de services de pointe en matière de télécommunication.	32
Équité et justice	✓ Initiatives du CRTC	⇒ Réduction du fardeau réglementaire imposé aux petites compagnies de téléphone, renouvellement des licences de radio	35
	✓ Initiatives gouvernementales	⇒ Normes de traitement des demandes ⇒ Processus publics ⇒ Gouvernement en direct et nouveau site Web ⇒ Initiative d'amélioration des services ⇒ Valeurs et éthique	35 35 36 37 37

Fournir aux Canadiens des communications canadiennes qui contribuent de façon juste et équitable à la prospérité économique, sociale et culturelle du Canada			
Assurer aux Canadiens :	Par des mesures favorisant :	Réalisations clés et principaux défis :	Page
La prospérité culturelle	✓ Dualité linguistique, diversité culturelle et réalité autochtone	⇒ Le contenu canadien	16
		⇒ Financement du contenu canadien	16
		⇒ Programmaton et écoute des émissions canadiennes	17
		⇒ Mise en œuvre des recommandations du CRTC dans <i>Vers un avenir plus équilibré : Rapport sur les services de radiodiffusion de langue française en milieu minoritaire</i> .	19
		⇒ Accent mis sur l'octroi de licences à des services à caractère ethnique	20
		⇒ Octroi de licences aux services de radiodiffusion autochtones	21

Tableau 2.1 : Résultats stratégiques

Le CRTC consacre toutes ses ressources à l'atteinte des ces quatre objectifs stratégiques pour les Canadiens. Le tableau ci-dessous indique les réalisations du CRTC et les défis qu'il doit relever.

- ✓ **Prospérité sociale:** accès de la population canadienne à des services de communication divers, novateurs et de haute qualité à des prix raisonnables, qui répondent à ses besoins et reflètent ses valeurs.
- ✓ **Prospérité économique :** une industrie des communications canadiennes concurrentielle.
- ✓ **Équité et justice pour tous:** processus du Conseil justes, crédibles et efficaces.

✓ **Prosperité culturelle** : présence d'une programmation et d'un contenu canadiens mettant en valeur les talents créateurs canadiens et reflétant la dualité linguistique, la

Les quatre objectifs stratégiques du CRTC sont énoncés dans son Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) :

Résultats stratégiques

Ces facteurs sociaux et économiques, et d'autres, représentent à la fois des possibilités et des risques au moment où le Conseil établit ses priorités et prend ses décisions. Le rapport suivant décrit les réalisations du CRTC au cours de l'année écoulée ainsi que les défis qu'il doit relever.

Compte tenu de la croissance du nombre des téléphones cellulaires et conventionnels, la demande de numéros de téléphone augmente plus vite que l'offre (épuisement des numéros). Cette situation a bien entendu des conséquences pour les réserves de numéros au Canada, aux États-Unis et dans les 19 pays des Caraïbes qui sont membres du système de numérotation nord-américain. Les estimations concernant l'épuisement des numéros varient d'une année à l'autre, selon la mesure dans laquelle la demande en cours influe sur les prévisions, mais d'après les estimations les plus optimistes, l'épuisement des numéros est à prévoir au cours des deux prochaines décennies. Le CRTC collabore avec le *Federal Communications Commission* des États-Unis, les organismes de réglementation des Caraïbes, le Comité de numérotage de l'industrie à l'échelle du système et le *North American Numbering Council* des États-Unis pour trouver des solutions à l'épuisement des numéros et gérer les réserves de numéros canadiens de la façon la plus efficiente et efficace possible.

Épuisement de numéros

La population autochtone du Canada augmente à un rythme sans précédent, en particulier dans les grands centres urbains. Cette croissance souligne la nécessité de refléter la réalité autochtone du Canada dans le système de radiodiffusion canadien. Le CRTC a répondu en attribuant des licences aux services de télévision et de radio autochtones et en veillant à ce que le système de radiodiffusion reflète fidèlement la présence des peuples autochtones au Canada.

d'immigration pour que le Canada puisse attirer les travailleurs qualifiés dont il a besoin (discours du Trône de 2001). Pour soutenir la mosaïque culturelle du Canada, le gouvernement tient à promouvoir l'inclusivité pour tous les Canadiens qui ne sont pas membres des deux principaux groupes linguistiques. Le CRTC continuera de soutenir la diversité culturelle et d'établir des ponts entre les groupes culturels du Canada notamment en attribuant des licences à des stations de radio et de télévision à caractère ethnique et en demandant aux radiodiffuseurs de refléter fidèlement la présence des minorités culturelles et raciales et des peuples autochtones.

années 1990, alors que la concurrence dans les services locaux a souffert de l'affaiblissement de l'économie dans la première partie du 21^e siècle.¹ Dans le secteur de la radiodiffusion, la concurrence entre les entreprises de distribution par câble et par satellite devient une réalité. Le CRTC a encouragé la croissance dans la prestation des services par satellite et il a adopté des politiques et des règlements pour favoriser une concurrence équitable dans le secteur de la distribution.

Contenu canadien : l'esprit et les règlements

La Loi sur la radiodiffusion stipule que « toutes les entreprises de radiodiffusion sont tenues de faire appel au maximum, et dans tous les cas au moins de manière prédominante, aux ressources créatrices et autres canadiennes pour la création et la présentation de leur programmation à moins qu'une telle pratique ne s'avère difficilement réalisable en raison de la nature du service notamment, son contenu ou format spécialisé ou l'utilisation qui y est faite de langues autres que le français ou l'anglais qu'elles fournissent, auquel cas elles devront faire appel aux ressources en question dans toute la mesure du possible; » [alinéa 3(1)f)]. Au moyen de ses règlements et conditions de licence, le CRTC établit la façon dont les radiodiffuseurs doivent se conformer à l'esprit et à la lettre de la Loi.

En avril 2002, la ministre de Patrimoine, Sheila Copps, a lancé un examen des règles relatives au contenu canadien pour la production télévisuelle et cinématographique. Les objectifs de ces règles – faire en sorte que les Canadiens aient le choix, hier les Canadiens à l'expérience canadienne diversifiée ainsi que maintenir l'identité et la diversité culturelle du Canada au niveau national et international – sont et resteront importants pour le Conseil. Le CRTC continuera de trouver des moyens de promouvoir la réalisation de ces objectifs.

Le Comité permanent du patrimoine canadien et la Loi sur la radiodiffusion

Au cours de son examen approfondi de la Loi sur la radiodiffusion, le Comité permanent du patrimoine canadien a entendu à la fois des louanges et des critiques à propos de la Loi ainsi que des politiques et activités qui en découlent. Le Comité étudie des questions comme le contenu canadien, le soutien financier public accordé aux radiodiffuseurs privés, la propriété étrangère et les droits de licence en vertu de la partie II. Le CRTC a aidé le Comité dans ses délibérations et se tient prêt à offrir toute l'aide dont il pourrait avoir besoin.

La diversité est réelle et croissante

L'immigration au Canada a atteint des niveaux sans précédent ces dernières années; compte tenu de la baisse du taux de natalité dans la plupart des provinces, certains experts croient que les niveaux devraient augmenter pour que le Canada maintienne sa population active essentielle. Le gouvernement s'est en fait engagé à simplifier le processus

¹ L'industrie de télévision a récemment mené une étude pour la télévision locale et l'organisme de réglementation doit également assurer une certaine responsabilité dans ce vaste flouage de la concurrence locale.

pour les malvoyants; la présence de la violence dans les médias de radiodiffusion et la création de numéros de téléphone spéciaux, dont le 211, qui permettent un accès rapide aux services sociaux, tout comme le fait le 911 pour les services d'urgence.

Contexte social et économique : les défis passés et présents

Comme la plupart des organismes, le CRTC ne travaille pas en vase clos. Les facteurs environnementaux sur lesquels le Conseil exerce peu ou pas de contrôle, comme l'état de l'économie, les marchés financiers et l'évolution de la société, influent sur le travail, les priorités et les résultats du CRTC.

L'état de l'économie et la concurrence dans les communications

Le repli qui a caractérisé l'économie mondiale et les marchés financiers pendant une grande partie de l'année écoulée a eu des répercussions sur la rentabilité et, dans certains cas, la viabilité de nombreuses entreprises de l'industrie mondiale des communications. Les entreprises canadiennes n'ont pas fait exception. La baisse des revenus de la publicité a réduit les revenus d'ensemble des radiodiffuseurs. Les nouvelles baisses des valeurs des entreprises de radiodiffusion et de télécommunications ont limité leur capacité à obtenir des capitaux à des fins d'investissement et ont même donné lieu à des demandes de suppression des limites à l'investissement étranger pour les entreprises de télécommunications.

Le ralentissement a également mis à mal les résultats d'un certain nombre d'entreprises canadiennes de télécommunications. Certains concurrents du secteur de la téléphonie locale ont déclaré faillite alors que d'autres se retrouvent dans une situation financière précaire. Cette situation a entraîné la diminution du nombre des concurrents qui desservent les Canadiens sur le marché local des télécommunications.

On constate également une tendance vers le regroupement de la propriété dans l'industrie de la radiodiffusion au Canada. Depuis quelques années, le Conseil a approuvé un nombre important de fusions et d'acquisitions, qui ont permis aux grandes entreprises de rejoindre un plus grand nombre de Canadiens et de mieux assurer la concurrence à l'échelle internationale.

Ces tendances parallèles soulèvent deux questions distinctes. Premièrement, compte tenu de l'étendue du Canada et de sa population relativement faible, combien d'entreprises de communication indépendantes l'économie peut-elle supporter? Et deuxièmement, quel effet auront les regroupements dans l'industrie des communications sur la concurrence dans les communications canadiennes?

Le CRTC continue d'être un ardent partisan de la concurrence, mais les économies et les marchés financiers nationaux et mondiaux ainsi que la démographie canadienne déterminent en partie le succès que remporteront les cadres concurrentiels à long terme établis par le Conseil. Par exemple, la concurrence dans le secteur de l'inturbain est devenue une réalité au cours de la période de prospérité économique qui a caractérisé les

Mandat du CRTC

Réglementer et encadrer les industries de la radiodiffusion et des télécommunications conformément aux règles générales établies dans la *Loi sur la radiodiffusion* et dans la *Loi sur les télécommunications*.

Objectifs stratégiques : les résultats pour les Canadiens

Le Conseil s'appuie sur quatre grands objectifs stratégiques pour assumer ses responsabilités. Ces objectifs consistent à assurer aux Canadiens :

- ✓ un contenu canadien en radio et en télévision qui favorise l'épanouissement des talents canadiens et rende compte des valeurs canadiennes, notamment la dualité linguistique et la diversité culturelle;
- ✓ l'accès à un large éventail de services de communications novateurs et de grande qualité qui répondent aux besoins des consommateurs à des prix raisonnables;
- ✓ la concurrence dans tous les domaines des communications; et
- ✓ des processus du Conseil qui soient justes, équitables et efficaces.

Réglementation dans l'intérêt public

Le Conseil assume ses responsabilités sur le plan de la réglementation au moyen de fonctions connexes, notamment :

- ✓ attribuer, renouveler et modifier les licences des entreprises de radiodiffusion;
- ✓ élaborer, examiner et mettre en œuvre les politiques de réglementation et évaluer leur incidence;
- ✓ prendre des décisions au sujet des fusions, des acquisitions et des changements de propriété dans l'industrie de la radiodiffusion;
- ✓ approuver les tarifs pour l'industrie des télécommunications;
- ✓ élaborer, mettre en œuvre et améliorer les cadres réglementaires pour l'industrie des télécommunications;
- ✓ favoriser la concurrence et réglementer lorsque les forces du marché ne répondent pas aux objectifs de l'intérêt public;
- ✓ surveiller la concurrence; et
- ✓ collaborer avec l'industrie pour résoudre les différends en matière de concurrence.

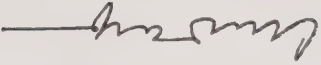
Pour chaque fonction, il faut veiller à concilier les besoins et les souhaits des Canadiens avec ceux des industries des communications qu'il réglemente. Grâce à son rôle et à ses pouvoirs réglementaires, le Conseil traite de questions sociales et culturelles qui autrement ne recevraient pas toujours l'attention qu'elles méritent. À titre d'exemples, citons : le reflet de la diversité culturelle canadienne dans les médias de radiodiffusion; l'accroissement du sous-titrage codé pour les malentendants et de la vidéo descriptive

Section II : Contexte stratégique et rendement du CRTC

Dans nos décisions, dans nos politiques comme dans nos actions, nous recherchons toujours justice et équilibre. Justice signifie, entre autres, faire en sorte que les Canadiens puissent écouter des émissions dans la langue officielle de leur choix, surtout dans les régions où la langue de leur choix constitue la langue officielle de la minorité. Au cours de la dernière année, le CRTC a fait des progrès dans ce sens, car il a exigé que les grandes et moyennes entreprises de cablodistribution diffusent plus d'émissions dans les deux langues officielles, en l'occurrence les débats à la Chambre des communes.

Bien entendu, il n'y a pas que le français et l'anglais comme langues d'usage au Canada. En effet, le Canada est devenu le pays de résidence de citoyens provenant de plus de 150 souches ethniques. À l'heure actuelle, l'industrie canadienne offre plus de 30 services à caractère ethnique autorisés et notre système de radiodiffusion représente un modèle pour le reste du monde. La qualité, la diversité et le prix des services d'information et de divertissement que nous offrons sont sans précédent. Néanmoins, nous ne devons pas tomber dans la complaisance. La composition démographique du Canada change continuellement. Le système canadien de radiodiffusion doit donc être au diapason et procurer un sentiment d'appartenance à tous les Canadiens tout en favorisant le dialogue et l'harmonie entre les différentes communautés du pays.

Bref, notre rôle en tant qu'organisme de réglementation consiste à ouvrir la voie et à supprimer les obstacles qui gênent l'atteinte des objectifs énoncés dans lois fédérales régissant nos activités. Nous espérons ainsi continuer à bien servir les Canadiens.



Charles M. Dalfen

Le CRTC est responsable de l'atteinte des objectifs énoncés dans la Loi sur la radiodiffusion et dans la Loi sur les télécommunications. À cette fin, il doit prendre des décisions et il doit élaborer, mettre en œuvre, faire respecter et surveiller l'application des politiques et des règlements connexes. Au cours de la dernière année, le Conseil, en s'acquittant de son rôle, a largement contribué à l'essor économique, à l'émancipation sociale et à l'épanouissement culturel des Canadiens. C'est donc avec plaisir que je vous présente le fruit de nos réalisations et les défis qui nous attendent.

Le CRTC, grâce à sa politique relative au contenu canadien et aux

règlements connexes, réussit depuis longtemps à s'assurer que les Canadiens peuvent écouter les artistes et les histoires de chez eux, et c'est là une de ses grandes forces. Le Conseil a pour objectif de promouvoir la production de dramatiques canadiennes de grande qualité. Les artistes, les producteurs et les directeurs ont fait faire des pas de géant à l'industrie de la production et de la distribution de séries dramatiques de langue française, mais nous croyons que l'industrie recèle un potentiel inexploité qui lui permettrait de créer et de diffuser de nouvelles séries dramatiques télévisuelles de langue anglaise typiquement canadiennes. Ainsi, le Conseil explore de nouveaux moyens créatifs de stimuler la production de dramatiques canadiennes de langue anglaise de grande qualité.

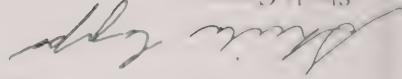
Parallèlement à notre politique en matière de contenu canadien et aux règlements connexes qui visent à promouvoir la production d'émissions télévisuelles et radiophoniques qui intéressent les Canadiens, le régime de prix plafonds récemment approuvé vise lui aussi à rapprocher les Canadiens puisqu'il garantit une tarification raisonnable des services locaux de télécommunications en zones urbaines comme en zones rurales. Au cours des quatre prochaines années d'application du nouveau régime des prix plafonds, les Canadiens ne subiront aucune hausse tarifaire du service téléphonique de résidence, à moins que le taux d'inflation n'excède 3,5 p. cent. Quant aux tarifs du service d'affaires local, ils ne pourront être majorés au-delà du taux d'inflation pendant cette période. Nous avons pris de telles décisions afin que tous les Canadiens puissent continuer d'avoir accès à des services téléphoniques fiables et abordables.

Le nouveau régime des prix plafonds vise également à promouvoir la concurrence fondée sur les installations dans le marché des services téléphoniques locaux. L'industrie, qui jadis évoluait dans un contexte largement protégé, poursuit sa transition vers un environnement favorisant davantage le libre jeu. Or, quand vient le temps de prendre des décisions, ou encore d'élaborer ou de réviser des politiques, nous cherchons à garantir le succès de cette transition, et ce, malgré la conjoncture économique très difficile. Nous sommes convaincus que la santé de l'industrie, l'innovation technologique ainsi que l'élargissement des choix et l'amélioration des services offerts aux Canadiens reposent sur une concurrence loyale. Pour stimuler une telle concurrence, nous avons supprimé autant d'obstacles réglementaires que possible et nous continuerons dans cette veine.



Canada

Sheila Copps



Ce rapport de rendement met en valeur les résultats des partenariats et des collaborations qu'a établis le CRTC, membre de premier plan du portefeuille du Patrimoine canadien. Il fait une large place aux artistes et athlètes canadiens et à la communauté linguistique et culturelle ainsi qu'à nos ressources culturelles et naturelles, qui font la fierté du gouvernement du Canada et de ses employés, et il souligne notre engagement à rendre accessibles les récits, la culture et les valeurs du Canada, tant ailleurs qu'ici même, chez nous.

compte pour les Canadiens et les Canadiennes.

au pays, s'efforcent de créer des programmes et des politiques qui correspondent à ce qui

Dans un monde en constante évolution, le CRTC et les 18 autres membres du portefeuille du Patrimoine canadien, de même que de nombreux autres partenaires partout en matière de communications et la radiodiffusion en réglementant ces industries. Il consulte les Canadiens et les Canadiennes ainsi que les parties concernées afin d'établir des normes de radiodiffusion en présence et un contenu canadiens dans les

Le CRTC s'emploie à assurer une présence et un contenu canadiens dans les

programmes de communications et de nature à garantir l'accès à une

égalité linguistique.

Canada un pays respecté pour son bilinguisme et son multiculturalisme, un pays qui valorise son patrimoine culturel et naturel, la créativité, l'esprit innovateur et la cohésion.

Il s'agit de notre culture. C'est elle qui nous définit

comme société et c'est à elle que nous faisons référence quand

nous parlons de notre identité canadienne. Notre but est de

renforcer et de promouvoir les différents éléments qui font du

Le Conseil de la radiodiffusion et des

telecommunications canadiennes continue de jouer un rôle

décisif dans la consolidation d'une société canadienne

dynamique. Notre pays se caractérise par la diversité et la

dispersion de sa population, mais quelque chose nous rapproche

peu importe où nous sommes ou qui nous sommes.



Ottawa, Canada K1A 0M5

Minister
of Canadian HeritageMinistre
du Patrimoine canadien

Section I : Messages

- ✓ Ainsi que l'a souligné le discours du Trône de 2001, le Conseil contribue de façon significative aux objectifs du gouvernement en poursuivant ses quatre objectifs stratégiques. Au cours de la dernière année, de par ses activités, le Conseil a :
- ✓ mis en œuvre les recommandations de son document *Vers un avenir mieux équilibré : Rapport sur les services de radiodiffusion de langue française en milieu minoritaire* afin que les services en français soient offerts dans les régions où les francophones sont minoritaires;
- ✓ attribué des licences à de nouvelles chaînes spécialisées multiculturelles afin que le système de radiodiffusion rende compte de notre diversité culturelle;
- ✓ restructuré son site Web pour que l'information soit plus facilement et plus rapidement accessible aux Canadiens; et
- ✓ entrepris un certain nombre d'initiatives pour que ses processus soient à la fois efficaces et efficients et que ses décisions traduisent réflexion, connaissances et bon sens.

✓ Les Canadiens tirent profit depuis longtemps de la réglementation du CRTC sur le contenu canadien qui, grâce à leur système de radiodiffusion, leur permet d'accéder à leurs artistes et aux histoires du peuple canadien. Les stations de radio et de télévision sont obligées de consacrer une partie de leur programmation quotidienne à de la musique et à des productions canadiennes. C'est grâce à de telles obligations que tous les citoyens du Canada peuvent profiter d'émissions reflétant notre dualité linguistique, notre diversité culturelle et la réalité autochtone; elles stimulent la demande de musique et de productions canadiennes sans compter qu'elles apportent de plus un soutien financier aux créateurs et aux artistes canadiens. Par ailleurs, il nous reste encore à mettre au point des outils de promotion novateurs pour augmenter le nombre des dramatiques canadiennes anglophones qui interpellent les Canadiens anglophones de la même façon que *Fortier* interpelle les Canadiens francophones.

✓ La technologie est la source de changements considérables dans l'industrie de la radiodiffusion. Actuellement, la transmission numérique représente l'avancée la plus marquée et le défi technologique le plus important. Pendant des décennies, les Canadiens ont reçu leurs signaux en direct, en mode analogique. Aujourd'hui, il est possible de recevoir ces signaux sous forme numérique. Pour assurer cette transition, comme il l'a fait pour la distribution par câble et par satellite numérique, le CRTC a publié une nouvelle politique sur la transmission numérique en direct et il a lancé un appel de demandes. Il incombe maintenant à l'industrie de la radiodiffusion de faire de cette possibilité une réalité.

✓ La concurrence sur le marché des télécommunications a permis aux Canadiens de bénéficier des tarifs téléphoniques interurbains les plus bas en Amérique du Nord. Les Canadiens s'attendent à ce que la concurrence se développe aussi dans le marché de la téléphonie locale. Cette concurrence n'a pas pris l'essor escompté, mais le CRTC a pris de nombreuses mesures pour favoriser la concurrence fondée sur les installations. En mai 2002, le Conseil a publié sa décision sur le nouveau régime de réglementation par plafonnement des prix. Selon ce nouveau régime, les clients sont protégés contre les hausses de tarifs du service local à moins que le taux d'inflation ne dépasse 3,5 p. 100. Parallèlement, le Conseil a prévu de nombreuses dispositions pour aider à la fois les nouveaux concurrents et les compagnies de téléphone titulaires à s'orienter vers la concurrence fondée sur les installations.

✓ Les Canadiens bénéficient également du vaste programme du CRTC en matière sociale. Depuis plusieurs années, le Conseil a attribué le numéro à trois chiffres 211 aux services communautaires d'information et d'aiguillage, demandé le sous-titrage de code pour les malentendants et la vidéo descriptive pour les malvoyants et il a veillé à ce que les entreprises de télécommunication et les revendeurs des services interurbains offrent l'information essentielle dans des formats substitués pour les malvoyants.

Sommaire exécutif	iii
SECTION I : MESSAGES	1
Message de la ministre	3
Message du président	5
SECTION II : CONTEXTE STRATÉGIQUE ET RENDEMENT DU CRTC	7
Mandat du CRTC	9
Contexte social et économique : les défis passés et présents	10
Résultats stratégiques	12
Réalisations	15
ANNEXES	39
Annexe A: Renseignements et tableaux financiers	41
Annexe B: Membres et bureaux du CRTC	49
Annexe C: Lois et règlements connexes	51
Index	53

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes



Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant le
31 mars 2002

Sheila Copps

Ministre du Patrimoine canadien

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant certains principes. Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi rattacher le rendement aux engagements antérieurs, tout en soulignant les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires et des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes précités et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification.

Le présent rapport peut être consulté par voie électronique sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à l'organisme suivant :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5

OU à l'adresse Web suivante : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2002

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des

Éditions du gouvernement du Canada — TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

No de catalogue BT31-4/32-2002
ISBN 0-660-62100-2



8999



Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2002

Canada



3 1761 11548911 4